

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

ARVOT ESIMIESTYÖSSÄ

Päivi Patala
Markkinoinnin ja logistiikan
suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Tammikuu 2010

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Markkinointi ja logistiikka
Opinnäytetyön nimi:	Arvot esimiestyössä
Tekijä:	Päivi Patala
Vuosi:	2009
Sivumäärä:	36 + 23 liitesivua

Tiivistelmä:

Nykypäivän yritykset pyrkivät toimimaan arvolähtöisesti ja eettisesti. Arvojen tulee näkyä toiminnan jokaisella osa-alueella, myös esimiestyössä. Opinnäytetyössäni käsiteltiin yritystoiminnan arvoja. Lähtökohtana käytettiin tutkitun organisaation aikaisempaa arvotyöskentelyprojektia. Organisaatio pyrki kehittämään esimiestyötä osana arvotyöskentelyprojektia, johon kuului yrityksen toiminnalle valittujen arvojen vienti käytännön työhön.

Aikaisemman arvoprojektin alussa toiminnalle määritettiin kuusi arvoa, joiden oli tarkoitus ohjata päivittäistä esimiestyötä. Tutkimukseni tarkoituksena oli löytää päivittäiselle esimiestyölle yhteiset pelisäännöt.

Kokonaisuuden ymmärtämisen vuoksi katsottiin olennaiseksi selvittää mitä edellytyksiä lait asettavat laadukkaalle esimiestyölle ja mitä arvot tarkoittavat liike-elämässä. Arvotyöskentelyprojektin ymmärtämisen vuoksi, katsottiin tärkeäksi myös selvittää mitä arvojohtaminen on.

Yhtenäisten pelisääntöjen löytämiseksi tehtiin kvalitatiivinen tutkimus, koska aineistoa haluttiin analysoida sen sisällön, ei määrän vuoksi. Tärkein piirre tutkimusmenetelmälle oli se, että huomioon otettiin kohteen tarkoitus ja kentältä saatavan aineiston merkitys. Aineistoa analysoitiin sillä perusteella, mitä asioita haluttiin selvittää ja miksi tutkimus oikeastaan edes tehtiin.

Tutkimuksen tulosten perusteella kävi ilmi, että esimiehet haluavat oman työnsä kautta tarjota asiakkaille aitoa hyötyä. Eettisyyden on tarkoitus ohjata tulevaisuuden esimiestyötä. Eettisyys näkyy esimiestyössä asiakkaiden aidossa arvostamisessa ja pyrkimyksessä luoda tehokkaat prosessit, joilla säästetään asiakkaan aikaa. Arvojohtamisellekin tyypillisenä elementtinä osaamisen varmistaminen koettiin yleisesti ottaen tärkeäksi.

Vastauksissa oli selvä yhtenäinen linja ja monet niistä olivat selvästi rinnastettavissa toisiinsa. Tästä voidaan päätellä, että esimiehet tiedostavat yhtenäiset lähtökohdat, joiden pohjalta esimiestyötä on helppoa lähteä kehittämään arvovetoiseksi.

Avainsanat: esimiestyö, arvot, etiikka, arvojohtaminen, arvotyöskentely

Helsinki Metropolia University of Applied Sciences

Degree Program: Business Administration and logistic

Program Division: Marketing and logistics

Title: Values in business

Author: Päivi Patala

Year: 2009

Number of pages: 36+ 23 affix

Abstract:

Modern day corporations strive to operate both ethically and in a value-oriented manner. The values have to be reflected in every aspect of the company's operations, including managerial work. These values of the corporate world were examined in my thesis. The starting point of the research was the company's earlier value-oriented working -project. The organization aimed at improving their managerial work as a part of the project, which was about incorporating the company's chosen values into everyday work.

The earlier value-project started with defining the six values that were to guide the day-to-day managerial work. The focus of my research was to find common ground rules for that work.

For understanding the whole it was considered essential to clarify what kind of framework the law sets for good quality leadership work and what values mean in the business world. Also, for understanding the value-oriented working -project it was considered necessary to clarify what value-oriented leadership means.

A qualitative research was conducted to find out the common ground rules. The qualitative method was chosen because the material was wanted to be analyzed for its quality instead of quantity. Thus, the most distinctive feature for the research method was that the purpose and meaning of the material was taken fully into account. The material was analyzed based on what was wanted to find out and why the research was conducted in the first place.

The results showed that the managers want the customers to genuinely benefit from their work. Future leadership work is meant to be guided by ethical practice. This is shown in the sincere appreciation of the customers as well as the ambition to create efficient processes that save the customer's time. As a typical element also in value-oriented managerial work, it was considered important making sure that the level of know-how is sufficient.

There was a distinct common theme in the answers, and many of them were quite similar. The conclusion is that the leaders are aware of the basis of good quality leadership, which is a good foundation for developing managerial towards being value-oriented.

Keywords: executive work, values, ethics, value leadership, value working

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ARVOT JA ARVOJOHTAMINEN	3
2.1	Arvot työelämässä	3
2.2	Arvot yritystoiminnassa	4
2.3	Yrityksen tai yhteisön arvot	5
2.4	Arvotyöskentelyprosessi	6
3	ARVOJOHTAMINEN	8
3.1	Laadukas esimiestyö	8
3.2	Johtamisen arvot	10
3.3	Arvojohtaminen	11
4	FINANSSIALAN ETIIKKA	13
4.1	Yritysetiikkaan liittyvää lainsäädäntöä	14
4.2	Yrityskulttuuri	17
4.3	Suomalaisen rahoitusalan yritysten arvot	18
5	ORGANISAATION ARVOTYÖSKENTELYPROSESSI	20
6	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS	21
6.1	Tutkimusmenetelmä	21
6.2	Tutkimuksen toteutus	22
7	TULOKSET	23
7.1	Hyötyä asiakkaalle	23
7.2	Yhtenä joukkueena	24
7.3	Suoraa puhetta	25
7.4	Ylivoimaisesti aktiivisin	25
7.5	Rohkeasti erilainen	26
7.6	Voitontahto	26
8	TULOSTEN POHDINTA	27
8.1	Arvot	28
8.2	Etiikka	29
8.3	Arvojohtaminen ja laadukas esimiestyö	30
8.4	Tulosten ja datan uskottavuus	31
8.5	Kommentit	32
9	OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI	34

LÄHTEET

36

LIITTEET

Liite 1 Arvojen toteutumisen arviointi

Liite 2 Ryhmien vastaukset

Liite 3 Listatut tulokset

Liite 4 Henkilöstötutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe on yritystoiminnalle valitut arvot. Tutkimus on rajattu käsittelemään esimiestyölle ja arvoille olennaisia tekijöitä, kuten arvojohtamista ja arvojen toteutumista yhteisössä. Teoreettinen viitekehys käsittelee myös yritysetiikkaa, yrityksen kulttuuria ja työsopimuslain asettamia vaatimuksia esimiestyölle.

Opinnäytetyöni lähtökohtana on tutkitun organisaation aikaisempi arvotyöskentelyprojekti. Organisaatio on pyrkinyt kehittämään esimiestyötä osana arvotyöskentelyprojektia, johon kuuluu yrityksen toiminnalle valittujen arvojen vienti käytännön työhön. Projektin alussa toiminnalle määritettiin kuusi arvoa, joiden on tarkoitus ohjata päivittäistä työskentelyä. Arvojen tulee näkyä toiminnassa kauttaaltaan, niin asiakaspalvelutilanteissa kuin esimiestyössäkin. Nyt tehtävässä arvotyöskentelyprojektin osassa, pyrin tutkimaan miten nämä jo aikaisemmin valitut arvot voisivat toteutua esimiestyössä, esimiesten omien ajatusten pohjalta. Tutkimuksen tavoitteena on, siis löytää yhtenäiset pelisäännöt johtamistyölle, sekä toiminnalle mutta myös selvittää, mitä pankin tärkeiden toimintaan liittyvien tekijöiden eteen on tehtävä esimiestasolla. Tutkimuskysymykseni on ”miten valittujen arvojen tulisi toteutua esimiestyössä”. Tutkimuksen avulla halutaan kehittää esimiestyötä laadukkaammaksi niin, että arvot näkyvät selvästi myös asiakkaalle. Arvojen on tarkoitus näkyä tulevaisuuden esimiestyössä entistä selkeämmin.

Viitekehyksessä tarkastelen myös finanssialan arvoja yleisemmin. Selvitän, minkälaisia arvoja tutkitun organisaation kilpailijat käyttävät toiminnassaan. Arvot selvitettyäni, pyrin luomaan käsityksen siitä, ovatko eri finanssialan yritysten arvot yhteneväisiä ja mitkä tekijät toimivat arvojen erottajina, mikäli niitä tulee ilmi. Tässä tutkimuksessa aion analysoida tutkimusaineistoa, vertaamalla sitä viitekehyksessä käsiteltyihin teemoihin.

Tutkitun organisaation esimiestyö perustuu, liiketoiminnalle määritettyihin arvoihin, jotka ovat hyötyä asiakkaalle, yhtenä joukkueena, suoraa puhetta, rohkeasti erilainen, ylivoimaisesti aktiivisin ja voitontahto. Nämä arvot huomioiden, esimiehet lähtevät selvittämään, sitä miten arvojen tulisi toteutua käytännön esimiestyössä. Tutkimusongelmana on selvit-

tää, miten arvojen tulisi toteutua käytännön esimiestyössä. On tärkeää tutkia miten arvojen tulisi toteutua varsinaisessa käytännön työssä, pelkkä arvojen määrittely ei vielä riitä. Jotta esimiestyö voi olla laadukasta, on arvot vietävä käytännön esimiestyöhön asti. Tutkimuksen tavoitteena on löytää esimiestyölle yhtenäiset pelisäännöt. Esimiesryhmät pääsevät vaikuttamaan organisaation esimiestyöhön, luomalla hyviä ehdotuksia tässä tutkimuksessa, jonka tuloksia on tarkoitus hyödyntää jatkossa. Toimeksiantajan pyynnöstä selvitän myös, mitä arvoja muut finanssialan toimijat käyttävät liiketoiminnassaan, näin voin verrata tutkitun organisaation arvoja kilpailijoiden arvoihin ja tarkastella löytyykö yhteneväisyyksiä.

Tutkimusmenetelmänä käytän tässä työssä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joka soveltuu parhaiten aineiston analysointiin. Esimiesryhmiltä saatavat vastaukset, tulevat olemaan hyvin vapaamuotoisia, joten aineiston sisältöä tullaan käsittelemään laadullisesti enemmän kuin määrällisesti. Tutkimusaineisto kerätään esimiehiltä, käyttämättä varsinaisia vastauslomakkeita. Ainoana edellytyksenä on, että ryhmien on pohdittava vastaukset kuhunkin kuuteen arvoon liittyen.

Tutkimuksessa käytän kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska sille pääomaisin piirre on huomioon ottaa kohteen tarkoitus ja kentältä saatavan aineiston merkitys. Tutkimukseni lähtökohtana, ei siis ole määrällinen tutkiminen vaan vastausten sisällön analysointi. Yleisesti ottaen, laadullisessa tutkimuksessa selvitetään, jokin ilmiö tai systeemin toiminnan rakenne, pullonkaulat, mahdolliset riskit tai historiallinen kehitys, itse selvitän tutkimuksessa mielipiteitä.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat organisaation esimiehet. Esimiehet ovat tutkitun organisaation konttoreista, johtoryhmästä ja eri yksiköistä valittu mukaan projektiin. Esimiehet toimivat ryhminä ja pyrkivät löytämään ryhmän keskuudessa yhtenäiset vastaukset, jotka kaikki ryhmän jäsenet hyväksyvät. Ryhmät vastaavat kysymykseen: miten valittujen arvojen tulisi toteutua esimiestyössä? Jokainen arvo tulee purkaa ryhmissä väittämäksi, joka määrittää arvojen mukaista hyvää johtamista. Kukin ryhmä käsittelee kaikkia kuutta arvoa. Kaikille arvoille saa antaa maksimissaan viisi positiivisesti ohjaavaa käyttäytymiseen sidottua väittämää. Kerään vastaukset kunkin arvon osalta yhteen ja lähdän työstämään aineistoa tarkemmin.

2 ARVOT JA ARVOJOHTAMINEN

2.1 Arvot työelämässä

Sanaa arvo voidaan kuvailla usein eri tavoin, kuten Aaltonen ja Junkkari mainitsevat. Arvot voivat olla tärkeinä pidettyjä asioita, kuten ammatti tai opiskelu, valintoja kuten se missä aiomme asua. Arvot voivat olla myös, vakaumuksia tai tunteisiin taikka järkeen perustuvia valintoja. (Aaltonen & Junkkari 1999, 60- 61.)

Arvoiksi voidaan myös lukea asiakas, henkilöstö ja yrityksen toiminnan tulos. Yrityselämässä painotetaan myös yhteis- ja tiimityön tärkeyttä. Henkilöstön tulisi olla avoin toisilleen ja asiakkaille, sekä keskustella asioista suorapuheisesti. Vastuuta edellytetään kultakin henkilöstöstä, sekä yrityksen toiminnasta. Nykypäivänä arvot ovat siis, yritysten toimintaa kuvaavia tekijöitä, jotka ilmenevät toimintatavoissa, johtamisessa ja yrityksen ilmapiirissä. Arvot voivat olla jo opittuja toimintatapoja, tai uskomuksia niin kuin Kauppinen toteaa. (Kauppinen 2002.)

Monesti yritykset haluavat antaa itsestään kuvan, joka ilmaisee yritysimagea olevan positiivinen. Arvojen tulee näkyä toiminnassa jokaisella osa-alueella, riippuen siitä mitä ollaan tekemässä. Niin esimiestyössä, johtamisessa kuin yhteiskuntavastuullisissa asioissa noudetaan valittuja arvoja. Tämä näkyy selvästi yritysten kuluttajille antamasta informaatiosta, kuten vuosikertomuksista tai imagesta. (Kauppinen 2002.)

Arvot voidaan luokitella useiden eri tekijöiden perusteella. Ne voivat kohdistua yksilöön, esimerkiksi yksittäiseen asiakkaaseen, jonka arvot perustuvat kasvatukselle, koulutukselle ja kokemuksille, periaatteille, uskonnolle tai politiikalle. Vaikuttavia tekijöitä arvoihin voi olla lukematon määrä, sillä kyse on aina yksilöistä. Toisaalta arvot voivat olla myös suuremman ryhmän yhteisiä arvoja. (Juuti & Junnola 1993, 25- 29.)

2.2 Arvot yritystoiminnassa

Aaltosen ja Junkkarin mukaan, yrityksen arvot voidaan jakaa eri osa-alueisiin, sen mukaan mihin sidosryhmään arvot kohdistuvat. Osa-alueita ovat, taloudelliset velvollisuudet eli velvollisuudet sidosryhmiä kohtaan, jotka edellyttävät tiettyjen arvojen toteutumista. Taloutta tukevat sidosryhmät, kuten sijoittajat vaativat antamalleen pääomalle tiettyä arvoa, myynnin lisääntymistä, kustannusten vähentämistä ja osingonjaon oikeudenmukaista toteuttamista. Toinen osa-alue on, moraaliset ja eettiset velvollisuudet, sidosryhmät toivovat arvojen toteutumista näillä alueilla, kun taas velvollisuudet lain edessä ovat tekijöitä, joita vaaditaan noudatettavan itsestään selvästi. Haasteita toiminnalle aiheuttaa kilpailuhenkisyys. Kilpailun ollessa kova, yritysten tulee noudattaa eettisiä toimintatapoja sillä epärehellisyys ajaa yritykset nopeasti huonoon valoon, eikä edesauta liiketoimintaa millään tavalla. Kilpailu sinänsä on liiketoiminnan kannalta ehdoton edellytys, sillä onhan liiketalous pitkälti voittoon perustuvaa. Ilman voittoa ei ole menestystä. (Aaltonen & Junkkari 1999, 28–34.)

Suomessa yrityksillä voi olla erilaisia toimintamalleja, jotka perustuvat eri arvojen noudattamiselle. Toiset arvostavat toiminnassaan voimakkuutta, itseluottamusta ja hyökkäävyyttä, nämä arvot sopivat sellaisille yrityksille, jotka arvostavat tuloksentekoa. Toiset taas noudattavat tarkoin tiettyjä toimintamalleja ja sääntöjä, arvostavat titteleitä ja asemia. Yhtenä toimintamallina liike-elämässä on tiimijattelu, jossa toimitaan tiimissä yhteisen tavoitteen nimissä. Tiimijattelu on muodostunut eräänlaiseksi trendiksi, jota arvostavat pääasiassa nuoret yritys-elämään tulevat, vasta valmistuneet. Tiimijattelu on kerinnyt saada 2000-luvulla jalansijaa liike-elämässä, murtaen vanhoja käsityksiä, olemalla avoin yhteisille onnistumisille, avoimelle kommunikoinnille, halulle kehittyä ryhmänä yhdessä, sekä mahdollisuudelle ymmärtää toisia tiimiläisiä. (Aaltonen & Junkkari 1999, 120- 121.)

Yritykset pyrkivät selvittämään mitä arvoja kuluttajat arvostavat. Valitessa liiketoiminnalle sopivia arvoja, tulee ottaa huomioon potentiaalisten asiakkaiden mahdolliset odotukset. Arvojen tutkimista varten on luotu erilaisia toimintamalleja. Muun muassa TNS Gallup tutkimusyritys, hallitsee eri toimialasektoreiden tuntemuksen. Yritys hyödyntää kansainvälisiä tutkimusratkaisuja ja tutkii asiakas-, henkilöstö- ja muihin sidosryhmiin liittyen yri-

tyksen mainetta, brändiä, sekä mainontaa eri medioissa. Kansainvälisillä tutkimusratkaisuilla TNS Gallup varmistaa, ammattitaitoisen ja luotettavan suorittamisen, sekä tasalaatuisuuden niin Suomessa kuin Pohjoismaissa, Euroopassa ja globaalisti. (TNS Suomessa.)

TNS Gallup pyrkii selvittämään, mitä enemmistö ajattelee ja arvostaa. Tutkimuksien tekeminen perustuu, päätöksentekijöiden seuraamiseen aktiivisesti ja innovatiivisesti. Mielipiteitä tulkitaan ja niiden perusteella annetaan päätöksentekijöille paremmat edellytykset tehdä oikeita valintoja. Tutkimusten avulla on, helpompi ohjata toimintaa oikeaan suuntaan, sekä löytää viestille oikea muoto ja sisältö. Tutkimuksilla mitataan myös mitä ihmiset ajattelevat, mitä he arvostavat ja miten he arvioivat erilaisia ilmiöitä, palveluja ja organisaatioita. Yritys toteuttaa ajankohtaisia yhteiskuntaa ja politiikkaa luotaavia mielipidetutkimuksia, järjestö-, yhteisö- ja palvelukuvamittauksia ja työelämää käsitteleviä tutkimuksia. Kansainväliseen tutkimusvalikoimaan kuuluu muun muassa, kaikissa EU-maissa toteutettava Eurobarometri-mielipidemittausta. Lisäksi TNS Gallup käyttää 60 maassa toteutettavaa työtä, yhteiskuntaa, kotia ja perhettä, uskontoa ja moraalia käsittelevää World Values Survey tutkimusta, sekä Gallup Internationalin End of the Year Poll-barometriä, joka selvittää kansalaisten tulevaisuudenodotuksia noin 70 maassa. (TNS Gallup, yhteiskunnalliset tutkimukset.)

2.3 Yrityksen tai yhteisön arvot

Arkkipiispa Jukka Paarman mukaan, yrityksen arvojen käsittäminen on haasteellista. Arvot kiteytyvät useisiin termeihin, kuten visio ja strategia. Arvojen tulisi toteutua yrityksen toiminnassa, ei riitä että arvot tiedetään henkilöstön keskuudessa, vaan ne tulisi myös sisäistää ja ymmärtää kuinka ne toteutuvat toimintaympäristössä. Nykypäivänä on alettu keskustella suoraan arvoista, lähinnä viitaten vastuuseen ja ympäristöystävällisyyteen, yhteiskuntavastuuseen ja etiikkaan. Yhteiskunta on vaatimuksillaan pakottanut yritykset ottamaan vastuuta enemmän. Siitä seurauksena yritykset ovat aloittaneet arvokeskusteluja, joissa keskitytään miettimään mitkä arvot meille tärkeitä. (Paarma 2003.)

Arvot ovat nousseet myös vahvaksi tekijäksi yrityksien välisessä kilpailussa, sillä niiden olemassaoloon kiinnitetään entistä enemmän huomiota ostopäätöstä tehdessä. Arvot eivät ole pelkästään asia, jota vaaditaan yrityksiltä vaan ne ovat myös kilpailunäkökulmasta mahdollisuus parempaan menestykseen, yhteiskumppaneilta vaaditaan samoja arvoja kuin itseltä. Joten yhteistyökumppaneita valittaessa ja verkostoiduttaessa, valitaan selkeä linja jota noudatetaan, samantyyliiset yritykset tekevät kauppvoja keskenään. Mitä sitten tarkoitetaan yhteiskuntavastuulla jota yrityksillä on oltava? Yhteiskuntavastuu koostuu monista eri tekijöistä, kuten taloudellisesta kunnosta, ympäristövastuusta, sekä vastuusta kohdistuen henkilöstöön ja toimialan sosiaaliseen vastuuseen. (Paarma 2003.)

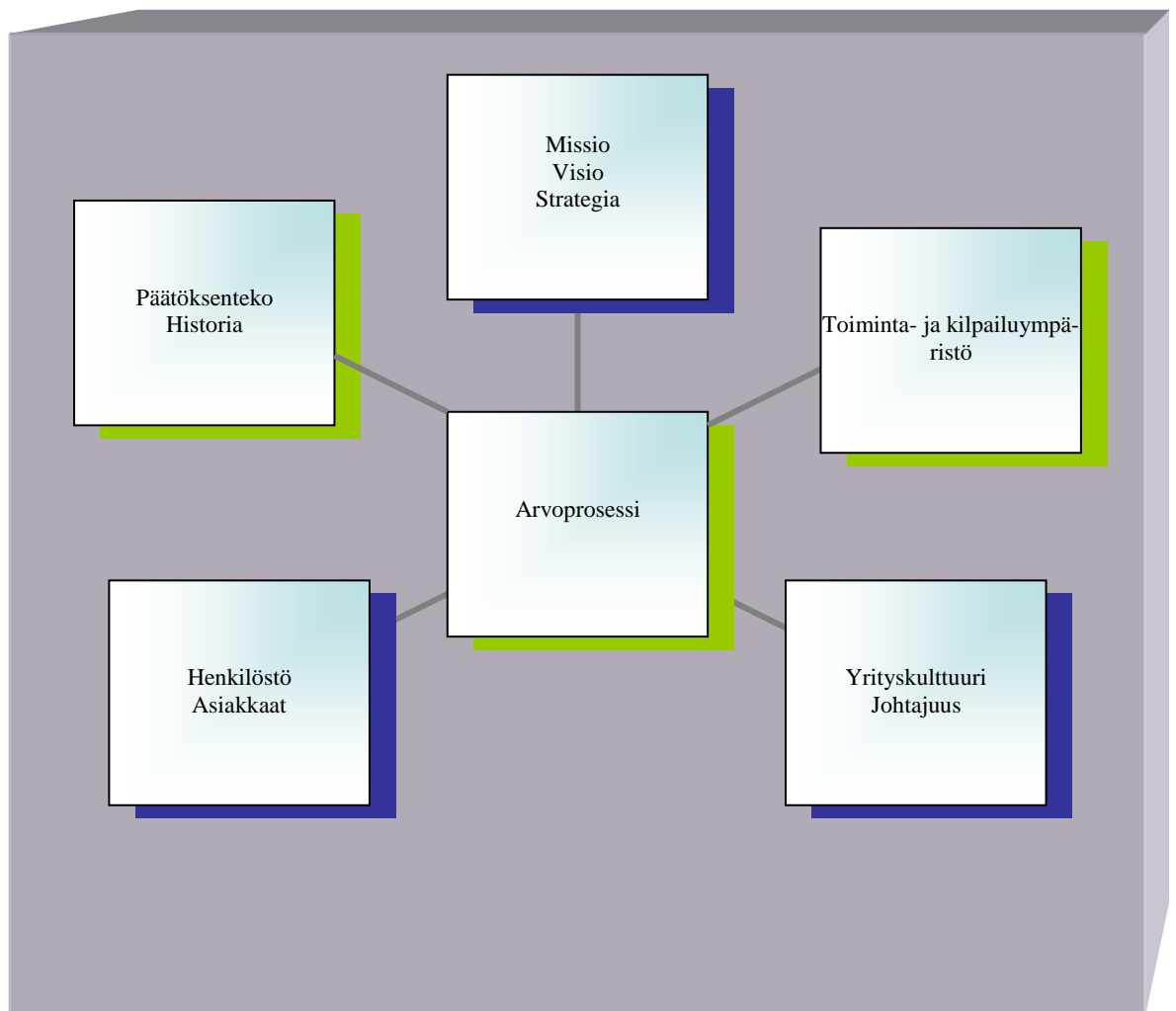
Ympäristövastuusta on luotu muun muassa ISO ympäristöstandardi ja ympäristösertifikaatteja, joiden avulla voidaan kehittää yrityksen kykyä hallita ympäristöasioita ja ympäristönsuojelutoimia ja niiden tuloksellisuutta. ISO 14001 on maailman tunnetuin ympäristöjärjestelmämalli, joka auttaa organisaatioita sekä parantamaan ympäristönsuojelunsa tasoa että osoittamaan ympäristöasioidensa hyvää hoitamista. Myös lait määrittävät nykypäivänä yritysten toiminnalle sääntöjä liittyen ympäristöystävällisyyteen, turvallisuuteen sekä työn tekijän ja työnantajan välisiin toimintoihin. Yritysten toimintaan vaikuttaa pitkälti myös toimiala, eri aloilla arvostetaan eri arvoja. Hyvänä esimerkkinä voidaan käyttää esim. sairaanhoitoalaa, jossa potilaiden hyvinvointi on aina etusijalla, kun taas paperiteollisuudessa ympäristöystävällisyys on selkeä etu yrityksille. (Suomen Standardisoimisliitto SFS.)

2.4 Arvotyöskentelyprosessi

Yritykset hyödyntävät arvotyöskentelyprosessia kehittäessään toimintaa, eli pyrkivät parempaan tulokseen tehostamalla arvojen sijoittumista käytännön työhön. Syitä näiden prosessien tekemiselle voi olla monia, normaalisti taustalla saattaa olla ongelmia, joita halutaan ratkaista. Yksinkertaisesti kiteytettynä, toimintaa halutaan parantaa syystä tai toisesta. Yritys määrittää ensin toiminnalleen vision ja strategian, on tiedettävä toiminnan kulmakivet. Näiden löydyttyä, voidaan määrittää toiminalle arvot ja lähteä viemään niitä käytäntöön. Tärkeää on sisällyttää arvot yrityksen toimintaan, niin että ne näkyvät asiakkaille ja yrityksen sisällä. Arvoprosessilla on monia hyötyjä, kuten hallita muutosta, parantaa asia-

kassuhteita, luoda hyvä ilmapiiri työpaikalle kollegojen kesken, auttaa vaikeissa tilanteissa tekemään päätöksiä ja näin parantaa myös yhteistyötaitoja. (Aaltonen & Junkkari 1999, 230- 231.)

Kuviosta 1 voidaan nähdä mitä Aaltonen ja Junkkari kokevat kuuluvan arvoprosessin tarkasteluun. Huomioon tulee ottaa kukin osa-alue ja sen käyttäytyminen yrityksen toiminnassa.



KUVIO 1. Arvoprosessin tarkastelun sisältö (Aaltonen & Junkkari 1999, 234)

Miten yritys löytää arvot toiminnalleen? Yrityksen toiminnalle sopivia arvoja tulee miettiä sen perusteella, mikä on tärkeää toiminnan kannalta. On tehtävä selväksi, mihin arvoja tarvitaan ja mitä hyötyä niistä todella on. Sopivien arvojen löydyttyä arvot jalkautetaan yrityksen toimintaan, eli siirretään teoreettiselta tasolta toimintaan erilaisten toimenpiteiden avulla. Koska jalkautus tehdään esimiesten kautta, tulee esimiehet ensin valmentaa tehtävään. Määritellään siis johtajien kanssa, tapa johtaa yritystä ja kootaan tämän jälkeen

henkilöstö yhteen miettimään, miten arvot toteutuvat heidän työssään. Kun arvot on ymmärretty, voidaan ne siirtää päivittäiseen työhön, tähän siirtymävaiheeseen vaaditaan usein monia koulutuskertoja, toiminnan eri osa-alueet vaativat kukin oman jalkauttamisensa. Jalkauttamisessa on tärkeitä muistaa kannustaminen, opiskelu, harjoittelu, palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Arvojen liittäminen käytännön työhön on pitkä prosessi, joka vaatii paljon toistoa. Myös varsinaisen jalkauttamisen jälkeen arvoprosessia tulee päivittää, toimintaa uudistaa ja huolehtia siitä, että aikaisemmin luotu suunnitelma toimii käytännössä ja on kehityskelpoinen, on siis tärkeitä muistaa prosessin seuranta. (Aaltonen & Junkkari 1999, 241.)

3 ARVOJOHTAMINEN

3.1 Laadukas esimiestyö

Hyvä esimiestyö ja johtaminen luovat työpaikkaan mukavan ja positiivisen ilmapiirin, ylläpitävät ryhmähenkeä, sekä huolehtivat työnteon toimivuudesta. Laadukas esimiestyö luo hyvät lähtökohdat arvojohtamiselle, josta kerron kappaleessa 3.3. Hyvä esimies on kannustava, kuuntelee työntekijöitään, on joustava mutta kuitenkin samalla jämäkkä. Esimiehen pitää pystyä ottamaan vastaan palautetta ja myös antamaan sitä, hänen on oltava myös esimerkillinen työntekijöilleen, sillä jos esimies ei noudata omia oppejaan ja antamia ohjeita ei hän vakuuta työntekijöitään toimimaan oikein. (Viitanen 2009.)

Hyvä esimies osaa perustella kantansa esimerkiksi tilanteessa, jossa toimintatapoihin tulee muutoksia hänen tulee osata myydä ideansa eteenpäin. Jotta tapojen muuttaminen saadaan siirrettyä käytäntöön, tulee hyvän esimiehen perustella miksi teemme näin, emmekä niin kuin aikaisemminkin. Hyvä esimies ottaa huomioon nykypäivän nopeasti muuttuvan ympäristön ja tehtävien monipuolistumisen. On siis selvää että hyvässä esimiestyössä painotetaan käytännön läheisyyttä. Jotta esimiehet voivat pysyä ajan tasalla, muutostilanteissa ja olla selvillä työn päivittäisestä oikein hoitamisesta, on tärkeää välillä palata käytännön toimintatapojen pariin. Esimiehen tulisi olla alaisiaan pätevämpi työtehtävissä, joita hän

hallinnoi, ongelmien ratkaisuun vaaditaan usein asiantuntevuutta, jota ei muilla ole. (Viitanen 2009.)

Edellytyksinä hyvällä esimiestyölle voidaan pitää taitoja tehtävien organisoinnissa, kommunikoimisessa esimerkiksi kehityskeskustelujen aikana ja työsuoritusten arvioinnissa. Palautteen antaminen työntekijälle on tärkeää ja se tulee tehdä oikein. Hyvä esimies osaa antaa palautteen rakentavasti, henkilökohtaisesti ja palkita silloin kun siihen on aihetta. Palkitseminen hoidetaan hyvin, kun se tehdään tilanteen edellyttämällä arvolla, jotta työntekijä, joka on ansainnut palkitsemisen saa tunnustusta työlleen. Palkitseminen on suuri ja tärkeä osa laadukasta esimiestyötä. On tärkeää, että palkitseminen tehdään oikeudenmukaisesti, eli on siis osattava tasapainoilla ihmisten erilaisten toiveiden ja yrityksen oman näkemyksen välillä. Hyvä esimies palkitsee työntekijänsä niin, että hän motivoi heitä, lisää tuottavuutta ja jaksamista. Palautteen antamisessa tulee ottaa huomioon, tapa jolla esimies sen antaa. On löydettävä oikea tapa ilmaista asiansa, jottei palautteen antamisesta tule negatiivista ja syyttävää tilannetta. Palautteen antamisessa on tärkeintä osata suunnata katseet kohtia tulevaisuutta ja varmistua siitä, että palautteen antamisesta poikii aitoa hyötyä työn tekemiselle. (Viitanen 2009.)

Hyvä esimiestyö ja johtaminen edellyttävät myös ihmistuntemusta ja työntekijöiden ymmärrystä. Työelämässä suhteita on hoidettava säännöllisesti, niin muihin esimiehiin kuin, johtajiin ja työntekijöihin, jotta kommunikaation sujuminen on jatkuvaa. On myös osattava arvostaa ihmissuhteita ja pyrittävä ymmärtämään erilaisia persoonia, myös niitä, joiden kanssa ei tule helposti toimeen. Johtaja jota pidetään osaavana, on myös kykenevä asettumaan työntekijöidensä asemaan, joten hän on siis ihmissuhdesuuntautunut ja niin ihmisten kuin asioidenkin johtaja. (Järvinen 1999, 14.)

Hyvän johtajan on kohdeltava kaikkia oikeudenmukaisesti, tehtävä päätöksiä puolueettomasti ja antaa aikaansa kaikille tasapuolisesti. Hyvä johtaja pystyy myös toimimaan tehokkaasti ja reilusti vaikeissa tilanteissa. Monesti esimiehet joutuvat tekemään ikäviä asioita yrityksen edun nimissä, säilyttääkseen tasapainon työympäristössä. Vaikeita tilanteita voi olla irtisanomiset, ongelmat yrityksen toiminnassa, ihmissuhteet työpaikalla ja monet muut tilanteet. (Järvinen 1999, 14.)

Ongelmatilanteita kohdatessaan, hyvät johtajat osaavat tunnistaa tilanteet ja miettiä niille ratkaisuja. Heidän on myös osattava tunnistaa omat heikkoutensa ja pyrittävä kehittämään niitä, ottamalla vastaan neuvoja oman organisaation muilta johtajilta sekä alaisilta. Hyvä esimies ymmärtää myös informaation välittämisen tärkeyden, hän etsii uutta tietoa ja jakaa sitä. Työpaikalla työntekijöiden tiedottomuus saa heidät helposti hätääntymään, stressaantumaan ja tuntemaan olonsa levottomaksi. Henkilökohtaisesti muistan, että työelämän vaikeimmat tilanteet, ovat olleet aina niitä hetkiä, jolloin kukaan ei ole tiennyt mitä pitäisi tehdä. Informaation antamisen työntekijöilleen, hyvä johtaja osaa ajoittaa oikein ja tehdä sen myös riittävän kattavasti, jättämättä pois tärkeitä asioita. Tiedon hän jakaa niin, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus saada se. (Järvinen 1999, 14.)

Hyvä esimies tai johtaja pystyy myös omalla käyttäytymisellään ja teoillaan vaikuttamaan työyhteisöön negatiivisesti. Työtehtävien laiminlyönti ja esimiehen puuttuminen organisaatiosta, johtaa yleensä kielteisiin tilanteisiin. (Järvinen 1999, 13.) Aggressiivinen käyttäytyminen koetaan usein epämiellyttäväksi, sitä voi ilmetä jos esimies on esimerkiksi kritisoiva. Esimies saattaa joskus pyrkiä pätemään, vaikka sille ei olisikaan tarvetta, turha omin taitojen esittely ei normaalisti ryhmässä kehitä yhteishenkisyyttä. Negatiivisina ominaisuuksina voidaan pitää myös huomion tavoittelua, henkilökohtaisten tunteiden ja näkemysten esille tuomista ja välinpitämättömyyttä työn tekemiseen (Viitanen 2009.)

3.2 Johtamisen arvot

Johtamistyössä arvot ovat olleet selvässä roolissa jo 1900- luvun alussa, jolloin johtajat pyrkivät tietoisesti valitsemaan työtehtäviin sen parhaiten hoitavan ja tuottavimman henkilön. Palkka määräytyi sen mukaan, minkälaisia työtapoja käytettiin, huomioon otettiin myös valitut standardit. Niin työntekijöihin kuin johtajiinkin, on kohdistunut valittujen arvojen näkyvyys työelämässä vuosikymmenien ajan. Ei ole vain nykypäivää, että johtajilta odotetaan ammattitaitoa, asiantuntijuutta, auktoriteettia, motivaatiota, sosiaalisuutta ja arvokkuutta. Johtamisen arvoja on tutkittukin jo kauan ja monista eri teoksista voi asiasta saada lisätietoa. (Juuti & Junnola 1993, 76- 84.)

Johtajan tehtävä on ohjata yrityksen toimintaa, hänen roolinsa ei ole aina helppo, joten johtajan toimia kyseenalaistetaan muita toimia enemmän. Johtamistyössä keskeisenä tekijänä on moraalisesti oikein toimiminen ja arvojen noudattaminen. Johtaja luo toiminnalle visiot, joita pyritään toteuttamaan, on siis selvää, että hänen on oltava valveutuneempi ja edelläkävijä säilyttääkseen hyvän aseman kilpailijoihin nähden. Johtaja varmistaa toiminnan tuottavuuden, olemalla aina askeleen edellä muita. Koska johtajaa arvostetaan lähes aina, tulee hänen olla luotettava esikuva muille, Jukka Paarma mainitsee, että johtaja johon ei voi luottaa, on menettänyt pelin. Johtajan on siis omalla toiminnallaan oltava esimerkki muille, näin hän saa työntekijät panostamaan työntekoon, laittamaan itsensä likoon ja tekemään hyvää tulosta. (Paarma 2003.)

3.3 Arvojohtaminen

Arvojohtaminen on osa organisaation kokonaisuutta. Kun toimintoja keskitetään ja hajautetaan, korostuu samalla myös johtamisen merkittävyys. Mitä on arvojohtaminen? Arvojohtamiseen kuuluu visiot, missiot ja arvot. Jo tutuiksi tulleita arvoja, ovat henkilöstön arvostus, asiakaslähtöisyys, ympäristöystävällisyys, taloudellinen tulos, kehitys jne. Visiolla tarkoitetaan yrityksen tulevaisuutta eli sitä miksi me haluamme tulla. Yrityksellä on siis selkeä käsitys siitä mihin ollaan tähtäämässä. Normaalisti visiot suunnitellaan jaksoissa, jonkin tietyn ajan päähän, jolloin visio olisi viimeistään tarkoitus saavuttaa, määränpään ajankohta on kuitenkin usein varsin häilyvä. Missio taas kertoo miksi olemme olemassa, eli mitä teemme. Yritys miettii miksi se on olemassa ja luo näin itselleen syyn olemassaoloon. Missio taas toteutetaan strategian avulla, niin kuin voimme arvata, strategia siis ohjaa yrityksen toimintaa käytännössä eteenpäin ja näin saavutetaan jossain vaiheessa visio. Arvojohtamiseen liittyy siis nämä kolme käsitettä visio, missio ja arvot. (Siltala.)

Arvojohtaminen on tiedostamista, tunnistamme ensin arvot, jotka ovat meillä tärkeitä, ymmärrämme arvojen sisällön eli mitä arvot itse asiassa todella ovat. Arvojohtamisessa johtaja hyödyntää arvojen mahdollisuuksia. Arvojohtaminen on Tero J. Kauppinen mukaan arvojen valitsemista, arvojen sisällön määrittämistä ja kulttuurin tavoitteellista arvojohtamista, suunnitelmien energisointia ja arvoankkurointia, sekä arvojen normittamista käyt-

täytymismalleiksi. On olemassa eri tasoja, joilla arvojohdetaan kuten visiotaso, strategiataaso, operatiivinen taso ja yksilötaso. Pääasiassa onnistuminen arvojohtamisessa, vaatii löysemppää hierarkkista rakennetta yrityksen toiminnassa. Arvojohtamisessa on tarkoitus johtaa pehmeämmin, tuoda yrityksen työntekijät lähemmäs johtoa sekä johtamista ja käsitellä asioita ryhmässä. Arvojohtaminen on kuitenkin selkeä osa yrityksen johtamisstrategiaa. (Kauppinen 2002, 19- 21.)

Aaltonen ja Junkkari vertaavat käytännönläheisesti kirjassa yrityksen arvot ja etiikka arvojohtamista. Vertailussa vastakkain ovat arvojohtaminen, jossa arvot ovat sisäistetty ja johtamistapa, jossa arvoja ei ole sisäistetty ne ovat ainoastaan taka-alalla. Teoksen perusteella koostamastani taulukosta 1 nähdään miten selvästi johtamistavat eroavat toisistaan:

TAULUKKO 1. Arvojohtamisen ja perinteisen johtamisen vertailu (Aaltonen & Junkkari 1999, 276)

Arvot taka-alalla

Arvot sisäistettyinä

Sanoo yhtä, tekee toista	Sanat ja teot ovat yhtä
Johtaa pelon ja kontrollin avulla	Johtaa esimerkillä
Näkee itsekkäät intressit	Näkee yhteiset intressit
Takertuu valtaan	Jakaa valtaa ja innostaa muita
Haluaa asiat oman mallinsa mukaan	Rohkaisee oma-aloitteisuuteen
Määräilee	Pyytää ideoita ja palautetta
Asettaa epärealistisen aikataulun	Asettaa kohtuulliset aikataulut
Motivoituu rahasta, vallasta ja maineesta	Motivoituu arvoista ja periaatteista
On pelon ja ahdistuksen valtaama	Pyrkii sisäiseen tasapainoon
Ei ole kosketuksissa omiin tunteisiin	Antaa tilaa tunteille ja välittämislle
Vetää rooleja	Antaa tilaa tunteille ja välittämislle

Miten arvojohtamista tulisi käytännössä toteuttaa? Esimieheltä se vaatii paljon osaamista. Usein hän joutuu itsekin kouluttautumaan arvojohtamista varten, kehittääkseen sosiaalisia taitojaan, kykyään johtaa ryhmäkeskustelua, taitoa antaa kielteistä palautetta, eri persoonallisuuden hallintaa tiimiympäristössä ja niin edelleen. Kehitettäviä osa-alueita löytyy var-

masti kustakin esimiehestä, riippuen siitä minkälainen tausta hänelle on. Kun arvojohtaminen siirretään käytäntöön, tulee perinteisiin johtamismalleihin selviä muutoksia, esimerkiksi ryhmätilanteissa arvojohtaja joutuu tekemään johtamistyön oleelliset osat. Oleelliset osat ovat asioista keskusteleminen ryhmätilanteessa monikeskisesti. Oleellista arvojohtamiseen siirtymisessä on sopiva aikataulu, ajoitus on tehtävä niin, että palautteeseen ja tuloksien mittaamiseen löytyy mahdollisuus. Arvojohtamista tulee mitata esimiestyön näkökulmasta, sillä esimiestoiminta on olennainen osa arvojohtamisen toteutumista. (Kauppinen 2002, 180- 182.)

4 FINANSSIALAN ETIIKKA

Yritysetiikka on lisääntynyt keskustelun aihe arvokeskustelun rinnalla. Viime vuosien aikana on etenkin mediassa, lisääntynyt yritysten taloudellisten väärinkäytösten määrä. Etiikkaa voi olla useita eri alueita, tai aihepiirejä. Yritys maailmassa etiikka perustuu pitkälti hyväksyttyihin pelisääntöihin, vahvaan luottamuspääomaan ja tehtyjen sopimusten kunnioittamiseen. Etiikan osa-alueita ovat yksilön etiikka, yksittäisten yritysten etiikka ja liike-elämän vastuu yhteiskunnallisista rakenteista kuten politiikka, talous ja lainsäädäntö. Lainsäädännöllä on suuri vaikutus yritysten toimintaan, sillä se rajoittaa kilpailua ja edesauttaa toimimaan rehdisti kaupankäynnissä. Myös turvallisuuteen lainsäädännöllä on selkeä vaikutus, niin kuin ympäristöönkin. Yhä globalisoituneemassa maailmassa tulisi yritysetiikkaa katsoa myös laajemmasta näkökulmasta, koska myös liike-elämä on laajempaa ja rajoja rikkovampaa. Kun tehdään kansainvälistä kauppaa, tulee myös lakeja noudattaa valituissa kohdemaissa ja ottaa kulttuurien luomat erot huomioon. Kulttuuri asettaa kansainvälisessä liiketoiminnassa haasteita yrityksille, sillä yhdessä maassa noudatetut toimintatavat voivat olla toisessa maassa jopa lain rikkomista. (Kanniainen & Sintonen, 81–114.)

Globalisaatio on myös tuonut haasteiden lisäksi varsinaisia ongelmia yritysetiikkaan. Laajan toiminta-alueen kilpailussa mukana pysyminen, ei välttämättä enää ole täysin mahdol-

lista, jos yritys noudattaa kaikkia mahdollisia etiikan standardeja. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan mainita kansainvälisiin yrityksiin sijoittavat sijoittajat, joita ei kiinnosta yrityksen vastuut, vaan taloudellinen menestys ja osakkeiden tuottavuus. Hyvä esimerkki etiikan vastaisesta rikkomuksesta kansainvälisessä yrityksessä on muun muassa ABB:n johdon kyseenalaiset eläkkeet. Monialayhtiö ABB joutui skandaaliin kun kävi ilmi, että sen entisen huippujohdon eläkkeet olivat arvoltaan 900 miljoonaa euroa. Sijoittajat etsivät siis vain kaikkein nopeimpia ja suuria tuottoja ja siirtävät rahansa nopeasti yrityksestä toiseen. Lisäksi omistajat pyrkivät pitämään yrityksen johdon intressit mielessä, kun monta tahoa yritetään pitää tyytyväisinä, päädytään helposti väärille raiteille. Yritysten on siis katsottava toimintaansa taloudellisesta näkökulmasta ja näin ollen pyrittävä toimimaan eettisesti, mutta kuitenkin mahdollisimman pienin kuluin. (Kanniainen & Sintonen 2003, 81–114.)

Miten yritykset voivat ottaa vastuuta eettisesti? Monet alat ovat sopineet eri järjestelmien ja sääntöjen noudattamisesta, tekemällä sopimuksia ympäristöstandardien ja laadun varmistamiseksi. Nykypäivän haasteellisessa markkinataloudessa on myös pyritty ottamaan huomioon kehitysmaiden olosuhteet ja parantamaan niitä. Yritysten tulee kantaa yhteisvastuuta, myös sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseksi. Laajentamalla toimintoja ja tarjoamalla työpaikkoja kansalaisille, yritykset kehittävät sosiaalista hyvinvointia. Vastineeksi yhteiskunnan hyvinvoinnin huolehtimisesta, yritykset saavat toimia järjestäytyneessä yhteiskunnassa, voivat hyödyntää sosiaalista pääomaa, sekä saavat työmarkkinoilta valmiiksi koulutettuja työntekijöitä. Yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämisestä hyötyy, niin kuluttaja kuin yrittäjäkin. (Kanniainen & Sintonen 2003, 81–114.)

4.1 Yritysetiikkaan liittyvää lainsäädäntöä

Suomessa pyritään lakien kautta vaikuttamaan esimerkiksi yritysten kaupankäyntiin, johtamistyöhön ja etiikkaan. Oikeuslaitos huolehtii siitä, että sovitusta sopimuksista pidetään kiinni. Lait määrittävät niin yksilön kuin yhteisöjenkin vastuut ja oikeudet. Seuraavassa kerron hieman Suomessa voimassa olevasta työsopimuslaista ja sen vaikutuksista esimiestyöhön. Lainsäädäntö määrittää johtamistyölle hyvin tarkat kriteerit lähinnä sen takia, että suhtautuminen alaisiin olisi oikeudenmukaista. Jotta esimies voi toimia laadukkaasti yhteis-

sön hyvinvointia edistäen ja hyvää liiketapaa noudattaen, tulee hänen ymmärtää työsopimuslain sisältö ja sen vaikutukset päivittäiseen työhön. Seuraavassa kerron, mitä tarkoittaa työsopimuslaki ja mitä se sisältää.

Työsopimuslaki säätelee työntekijöiden ja työnantajien vastuita. Näistä tärkeimpiä tutkimukseni kannalta on ymmärtää työnantajan vastuut. Jotta esimiestyö on laadukasta, tulee näitä vastuita noudattaa. Työsopimuslakia koskee normihierarkia, jossa ylimpänä päättävänä elimenä toimii Euroopan unionin oikeus. EU:n asetusten ja direktiivien noudattaminen on tärkeää. Työsuhdetta koskevien normien hierarkiaan kuuluvat ensin, pakottava lainsäädäntö eli perustuslaki ja tavalliset lait. Laki määrää usein ehtoja, joita huonommin ei voida asioista sopia. Käytännössä työntekijälle ei siis voida tehdä pakottavan lainsäädännön määrittämää huonompaa työsopimusta, paremmista ehdoista voidaan toki aina sopia. Seuraavana noudatettava normi on työehtosopimus, eli kunkin toimialan oma sopimus, jota noudatetaan niin työnantajien kuin työntekijöiden puolelta. Alimmaisena normihierarkiassa on työsopimus ja sen jälkeen työnantajan käskyt. Lakia noudattamalla ensisijaisena vaikuttavana tahona on siis pakottava lainsäädäntö. (Työsopimuslaki 2001, 1 luku.)

Työnantajan velvollisuudet määritetään työsopimusoikeuden toisessa luvussa. Yleisvelvoitteeseen kuuluu, että työnantajan on kaikin mahdollisin tavoin edistettävä suhteitaan työntekijöihin (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 1 §). Tällä halutaan siis varmistaa, että työnantaja suosii positiivista asennoitumista työntekijöitä kohtaan ja pyrkii edistämään suhteitaan heihin. Monesti yrityksen työntekijät ovatkin silloin tuottavimmillaan, kun olosuhteet työpaikalla ovat niin fyysisesti kuin henkisesti kunnossa. Toinen tärkeä pykälä on syrjintäkielto ja tasapuolinen kohtelu. Laki määrää, ettei työnantaja saa ilman hyväksyttävää syytä asettaa työntekijöitä eri asemaan iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi. Myös sukupuolen vuoksi tapahtuva syrjintä, on ehdottomasti kielletty ja siitä säädetään tarkemmin naisten- ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa. Yleisestikin ottaen työsopimuslaki määrää, että työntekijöitä on kohdeltava tasavertaisesti. (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 2 §.)

Laadukkaan esimiestyön perusedellytyksiin kuuluu myös työsuhteen keskeisten ehtojen ymmärtäminen, normaalisti ehdot sovitaan työsopimuksessa. Käytännössä ehdot tarkoittavat sitä, että työnantaja sitoutuu antamaan selvityksen työntekijälle työn keskeisistä ehdoista, hyvinkin pitkälti tässä pykälässä säädetään työnantajan ja työntekijän koti- tai liikepaikka, työnteon alkamisajankohta, määräaikaisen työsopimuksen kesto ja määräaikaisuuden peruste, koeaika, työntekopaikka tai jos työntekijällä ei ole pääasiallista kiinteää työntekopaikkaa, selvitys niistä periaatteista, joiden mukaan työntekijä työskentelee eri työkohteissa, työntekijän pääasialliset työtehtävät, työhön sovellettava työehtosopimus, palkan ja muun vastikkeen määräytymisen perusteet sekä palkanmaksukausi, säännöllinen työaika, vuosiloman määräytyminen, irtisanomisaika tai sen määräytymisen peruste. (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 4 §.)

Muita tärkeitä ymmärrettäviä asioita työsopimuslaissa on laadukkaan esimiestyön kannalta, työnantajan velvollisuus tarjota työtä osa-aikaiselle työntekijälle, eli ensin työtä tarjotaan osa-aikaisille ja vasta heidän kieltäytyessä palkataan uusia työntekijöitä. Tähän liittyen huomioon tulee ottaa myös vapaista työpaikoista tiedottaminen, joka tarkoittaa sitä, että vapautuvista paikoista tulee ilmoittaa yrityksessä osa-aikaisille ja määräaikaisille työntekijöille ensisijassa. Työntekijöiden arvostus tätä pykälää kohtaan on nykypäivänä suuri. Haastavan markkinatilanteen vuoksi on selvää, että yrityksen jo olemassa olevat määräaikaiset työntekijät haluavat jatkaa työsuhdettaan määräaikaisuuden päättyessä, uudella työsopimuksella. Koska tähän ei aina ole mahdollisuutta yrityksen puolelta, on reilua ja hyvän tavan mukaista tarjota avautuvia paikkoja ensin sisäisesti ja vasta sitten rekrytoida ulkoisesti. (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 5 §.)

Työsopimuslaki määrittää myös työehtosopimuksen yleissitovuudesta ja sen vahvistamisesta sekä voimassaolosta, vuokrattujen työntekijöiden työsuhteissa sovellettavasta työehtosopimuksesta, vähimmäispalkan sekä sairausajan palkan maksamisesta. Suomessa lainsäädäntöä noudatetaan varsin hyvin näiden kohtien osalta. En muista koskaan kuulleen, että työntekijältä olisi vastoin työsopimuksessa sovittuja ehtoja, jätetty palkka maksamatta sairausajalta tai työehtosopimusta noudattamatta. Tähän lienee syynä se, että Suomessa on hyvin järjestäytyneet ammattialojen liitot, jotka huolehtivat jäsenistään. Liitot sopivat työnantajaosapuolien kanssa muun muassa, työpaikkojen sisäisiä työehtosopimuksia, joilla

varmistetaan työntekijöiden hyvinvointi ja oikeudenmukainen kohtelu. (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 5 §.)

Työehtosopimuksen, sekä työsopimuslain mukaan varmistetaan myös oikeus palkkaan työnteon estyessä. Tällaisia tilanteita voi olla silloin, kun työntekijä on työpaikalla mutta hän ei ole käytettävissä, työnantajasta johtuvista syistä. Myös tulipalot ja muut luonnon aiheuttamat ongelmat, lasketaan samankaltaisiksi tilanteiksi. Varmastikin yksi oleellisimmista työnantajan vastuista työntekijän näkökulmasta, on velvollisuus palkan maksuun ja maksupäivään liittyen. Tarkemmin työsopimuslaki säättää, että palkka on maksettava joko palkanmaksukauden lopussa tai erikseen sovittuna päivänä. Työnantaja ei siis voi omavaltaisesti päättää, milloin maksaa palkan. Jokainen meistä, on varmasti sopinut työnantajan kanssa palkanmaksupäivästä tarkemmin työsopimuksessaan. Tämän lisäksi työehtosopimuksissa määritetään juhlapyhien ynnä muiden erikoisten päivien palkanmaksuvelvollisuuksista. (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 7-18 §.)

4.2 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri vaikuttaa lähes koko liiketoimintaan ja myös arvoihin, joten haluan kertoa tarkemmin mistä yrityskulttuurissa on kyse. Yrityskulttuuriin kuuluu kaikki yrityksen lähettyvillä oleva, osa kulttuuriin kuuluvia asioita on sellaisia, joita ei voida edes suoralta kädeltä tunnistaa. Yrityskulttuurilla voi olla kaksi tasoa, näkyvä osa kuten rakennukset, pukeutuminen, toimintatavat ynnä muut ja lisäksi pinnan alla oleva kuten arvot ja valinnat. Yrityksen kulttuuriksi voidaan siis mieltää, kaikki mikä olennaisesti liittyy yritykseen. Aaltonen ja Junkkari esittävät kulttuuriin kuuluvan arvot, uskomukset ja uskomusjärjestelmät, sitoutuminen ja sitoutumattomuus, vuorovaikutussuhteet ja vuorovaikutuksen tavat, johtamiskulttuuri, riitit ja rituaalit, symbolit ja tunnusmerkit, maskuliinisuus ja feminiinisyys. (Aaltonen & Junkkari 1999, 104- 105.)

Kulttuurin johtamisella taas tarkoitetaan tapojen, toimintamallien ja käyttäytymismallien johtamista. (Kauppinen 2002, 19- 21). Tärkeää on myös pohtia yrityksen tapaa suhtautua auktoriteetteihin, menneisyyteen ja tulevaisuuteen, vallankäyttöön ja etiikkaan. Yrityksen

arvotyöskentelyprosessin ymmärtämiseksi, on syytä tietää mitkä tekijät arvoihin vaikuttavat. Yrityksen kulttuuri kuitenkin vaikuttaa selvästi sen liiketoimintaan, niin johdon kuin toimihenkilöidenkin tasolla. (Aaltonen & Junkkari 1999, 104- 105.)

4.3 Suomalaisen rahoitusalan yritysten arvot

Selvitin mitä arvoja muut finanssialan toimijat käyttävät, lähinnä vertailumielessä, jotta voidaan nähdä ovatko tutkitun organisaation arvot samankaltaisia kilpailijoihin verrattuina. Suomalaisten pankkien arvot on tuotu selvästi esille pankkien toiminnassa. Asiakas voi nähdä valitut arvot esimerkiksi, pankin Internet-sivujen kautta. Huomasin, että Suomalaisen pankkien arvot eroavat toisistaan aika selvästi, koska kilpailu pankkien välillä vaatii erottumista. Eroavaisuus näkyy parhaiten segmentteihin kohdistuen, arvojen valinta riippuu pitkälti asiakkaiden luonteesta. Yritysassiakkaille ja henkilöasiakkaille on olemassa omat arvonsa. Arvot ovat kuitenkin hyvin samankaltaisia muissa rahoitusalan yrityksissä, kuin tutkitussa organisaatiossa. Eroavaisuudet eivät ole suuria, mutta näkyviä kuitenkin. Pääasiassa ratkaisevin tekijä arvojen erottajana, on valitut toimintamallit ja toimialan eri osa-alueet eli se, mitä palveluja pankit tarjoavat.

Kuluttaja voi siis valita itselleen sopivimman pankin vaikkapa äidinkielen, poliittisen suuntautumisen, asuinpaikkakunnan tai henkilökohtaisesti kunnioittamiensa arvojen perusteella. Edellä kerron, minkälaisia arvoja tutkitun organisaation kilpailijat ovat valinneet toiminnalleen.

Nordealla on noin 10 miljoonaa asiakasta, joista yli puolet käyttää verkkopankkia. Kontto-reita pankilla on noin 1400. Nordea on saavuttanut pohjoismaiden markkinoilla vakaan aseman, joka nähdään siitä, että Nordea sijoittuu lähes aina ensimmäiselle tai toiselle sijalle pankkien tulosvertailussa. Nordea on pörssilistattu yritys, jonka suurimmat osakkeenomistajat ovat Ruotsin valtio, Sampo Group ja Nordea Danmark- fonden. Nordea on valinnut arvoikseen erinomaiset asiakaskokemukset, ajattelemme ja toimimme asiakaslähtöisesti, ymmärrämme yksittäisen asiakkaan tarpeet ja ylitämme hänen odotuksensa, palvelemme asiakkaita asiantuntevasti ja luomme pitkäaikaisia asiakassuhteita. Nordean arvoissa pyri-

tään tuomaan esille asiantuntijuutta ja arvojen kautta asiakkaalle muodostuvaa hyötyä. (Nordean tehtävä, visio ja arvot 2009.)

Osuuspankki on vähittäispankkitoiminnan pankki, joka harjoittaa myös talletuspankkitoimintaa. Konttoreita Osuuspankilta löytyy Suomesta yhteensä 221. Osuuspankki on johtava finanssiryhmä, jonka tarkoituksena on kasvaa markkinoita nopeammin. Osuuspankin arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Osuuspankin arvot ovat hyvin samankaltaisia kuin Nordean, mutta eroavat kuitenkin toisistaan. (OP- Pohjola -ryhmän perustehtävä, arvot, päämäärä ja asiakaslupaus 2009.)

Aktia on suomalainen pankki, jonka asiakkaita ovat monet suomen ruotsalaiset. Aktialla on 90 konttoria, jotka on sijoitettu rannikolle Loviisasta Ouluun ja kasvukeskuksiin kuten Tampereella. Aktia haluaa luoda lisäarvoa asiakkailleen ja osakkeenomistajilleen. Tarkoituksena on tarjota laadukkaita pankki- ja vakuutuspalveluja asiakkaan omalla kielellä. Aktian arvoja ovat yhteiskuntavastuu, yhteiskunnallinen osallistuminen, paikallisuus ja alueellisen toiminnan tukeminen. Aktian arvoissa painotetaan selvästi enemmän yhteiskunta vastuuta, kuin Osuuspankin ja Nordean arvoissa (Aktia, tietoa konsernista, visio ja missio, arvot 2009.)

Handelsbanken on perustettu vuonna 1871. Sillä on toimintaa noin 20 maassa. Suomessa pankki harjoittaa liikepankkitoimintaa. Handelsbanken ei kuulu tutkitun organisaation varsinaisiin haastajiin, mutta sillä on kuitenkin jopa 45 konttoria eri puolilla maata. (Handelsbanken, Tietoa pankista 2009.) Handelsbankenin arvot ovat pysyvästi hyvää palvelua, seuraamme tyytyväisyyttä, seuraamme tilannetta jatkuvasti kyselyjen ja palautteen avulla. Handelsbanken painottaa muihin pankkeihin verrattuna enemmän, asiakkaan tyytyväisyyttä. (Handelsbanken, Tietoa pankista 2009)

Tapiola Pankki Oy on henkilöasiakkaiden pankki. Toiminta-ajatukseen kuuluvat palveluiden tarjonta verkkopankissa, puhelimessa ja konttoreissa. Pankin omistaa Tapiola ryhmän keskinäiset vakuutusyhtiöt. Tapiola ryhmä on jaettu kolmeen osa-alueeseen. Tapiola Pan-

kin arvoja ovat asiakkaiden etu, yhdessä menestyminen ja yrittäjähenkisyys. Tapiola Pankin arvot ovat lähestulkoon samanlaiset Osuuspankin arvojen kanssa. Toisinaan pankit korostavat asiakaslähtöisyyttä, mutta esimerkiksi Tapiolalle yrittäjähenkisyys on yksi valituista arvoista ja näin Tapiola voi vedota muita huomattavammin yrittäjäasiakkaisiin. (Tapiolan arvot 2009.) Selvitettyäni tutkitun organisaation kilpailijoiden arvot totesin, että näiden rahoitusalan yritysten toiminnalle valittujen arvojen samankaltaisuus on ilmiselvää.

5 ORGANISAATION ARVOTYÖSKENTELYPROSESSI

Tutkitun organisaation arvot johtamisessa tutkimuksen lähtökohtana, on yritystoiminnalle valitut arvot. Pankille on valittu kuusi arvoa, jotka ohjaavat toimintaa nykypäivänä niin esimiestyössä kuin toimihenkilöidenkin työssä. Nämä valitut arvot ovat hyötyä asiakkaalle, suoraa puhetta, rohkeasti erilainen, yhtenä joukkueena, ylivoimaisesti aktiivisin ja voitontahto. Kullekin arvolle on luotu tarkoitus, eli mitä itse arvon noudattaminen omassa työssä tarkoittaa.

Arvot toimintaan valittiin aikaisemman projektin osana, jonka jälkeen arvot jalkautettiin toimintaan eli vietiin käytännön työhön. Aikaisemmassa arvotyöskentelyprosessissa, ylin johto määritteli arvot liiketoiminnan kehityskaaren osana, kyseessä oli pankin liiketoimintastrategian ydin. Arvojen löytymiseen vaikutti myös muutosta valmistellut ohjausryhmä joka, luonnosteli arvoille toiminnalliset kiteytykset. Arvojen jalkauttamisessa oli kyse arvokeskeisen liiketoimintastrategian jalkautuksesta yksiköille ja tiimeille. Luotiin uudet toimintasuunnitelmat arvojen toiminnallistamiseksi.

Arvoille luotiin ensi vaiheessa johdon toimesta toiminnalliset kiteytykset, joita hiomalla sitoutettiin johtohenkilöt. Yksikkö ja yksilötasolle luotiin normisto käyttäytymiselle eli selvitettiin mitä arvot tarkoittavat arkisessa työssä - ja minkälaista toimintaa ei pidetä normien mukaisena. Projektiin osallistui pieni ydinryhmä, sitten johto ja lopulta koko henki-

lökunta. Arvojen jalkauttaminen tapahtui käytännössä erilaisin, määrämuotoisin työkouksin johdolle, yksiköiden välillä ja yksiköiden ja tiimien sisäisenä, myös suoritusarvointi, kehityskeskustelut ja niin edelleen linjattiin arvoperustaisiksi. (Osaamisen kehittämisen johtaja 2009.) Arvojen toteutumista arvioitiin aikaisemman projektin osana. Saadut tulokset löytyvät työn lopusta liitteenä (LIITE 1).

6 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

6.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössäni olen käyttänyt laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan ilmiöitä, keräämällä aineistoa ja analysoimalla sitä. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, on mahdollista toteuttaa monin eri keinoin. Pääomaisin piirre tutkimusmenetelmälle on se, että huomioon otetaan kohteen tarkoitus ja kentältä saatavan aineiston merkitys. Tutkimuksessa halusin selvittää, miten valittujen arvojen tulisi toteutua esimiestyössä, kysymys johon vastattiin, oli vastaajaryhmille varsin avoin. Ainoa vastauksille määritetty kriteeri oli, että vastaus on annettava kunkin arvon osalta erikseen. Tutkimukseni lähtökohtana ei siis ollut määrällinen tutkiminen, vaan vastausten sisällön analysointi. Yleisesti ottaen laadullisessa tutkimuksessa selvitetään, jokin ilmiö tai systeemin toiminnan rakenne, pullonkaulat, mahdolliset riskit tai historiallinen kehitys, itse selvitin tutkimuksessa mielipiteitä, siitä miten arvojen tulisi toteutua esimiestyössä. (Aaltola & Valli 2007, 70- 85.)

Laadullinen tutkimus aloitetaan tutkimuksen hahmottamisella, jota seuraa aineiston kerääminen, esimerkiksi haastatteluja tekemällä. Aineiston keräämiseen jälkeen, aineisto analysoidaan, analysointia voidaan tehdä myös jo keruu vaiheessa. Aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin, kuitenkin lopullinen tulkinta on tutkijasta itsestään kiinni. Analysoinnissa otetaan huomioon valintojen tekeminen. Valinnat on tehtävä sillä perusteella, mitä asioita

halutaan selvittää ja miksi tutkimus oikeastaan edes tehdään. Aineistoa analysoimalla tutkijan on mahdollista löytää uusia näkökulmia tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Aaltola & Valli 2007, 161- 162.)

6.2 Tutkimuksen toteutus

Arvot johtamisessa työskentelyn lähtökohtana oli kuusi arvoa. Tarkoituksena oli löytää yhtenäiset pelisäännöt johtamistyölle, sekä toiminnalle mutta myös selvittää, mitä pankin tärkeiden toimintaan liittyvien asioiden eteen on tehtävä esimiestasolla. Päätyminen tutkimusongelmaan ”miten valittujen arvojen tulisi toteutua esimiestyössä”, oli pohdintojen tulos, joiden lähtökohtana oli selvittää miten arvojen mukaan pitäisi toimia. (Liiketoiminta-johtaja 2009.)

Tutkimuksen toteutus alkoi kesällä 2009 ja loppui lokakuun alussa samana vuonna, kokonaisuudessaan työstin tutkimusta noin kuusi kuukautta. Ensimmäiseksi määrittelimme lähtökohdat tutkimukselle HR-yksikössä. Henkilöstön kehittämisjohtaja kertoi, että tutkimuksen tarkoituksena on saada esimiestasolla ajatuksia siitä, miten arvojen tulisi toteutua esimiestyössä. Kun oli selvää mitkä lähtökohdat ovat, lähdin toteuttamaan tutkimusta.

Ensimmäiseksi aloin kerätä vastauksia esimiesryhmiltä sähköpostitse sillä en voinut tavata heitä kasvotusten. Tapaaminen olisi ollut hyvin haastavaa koska esimiesten toimipaikat sijaitsivat ympäri Suomea. Sähköpostin hyödyntäminen vastauksien palautuksessa oli luonnollinen valinta sen nopeuden vuoksi. Ryhmät tapasivat ensin ryhmien jäsenten kesken, pohtivat vastauksiaan tutkimuskysymykseen. Kun vastaukset oli saatu kasaan, palautti kukin ryhmä yhden vastauksen. Kahdeksaan ryhmään jaetut esimiehet, joita oli yhteensä noin 160, työsti aineiston. Tutkimuksen otoskoko oli siis kahdeksan ryhmää. Käytännössä tämä siis tarkoittaa sitä, että kahdeksan ryhmän ja kuuden arvon osalta vastauksia kertyi noin 200 kappaletta. Esimiesryhmät valittiin henkilöstön kehittämisjohtajantoimesta, sen perusteella, mitä johtamisohjelmia oli jo parhaillaan meneillään arvotyöskentelyprojektiin liittyen. Arvot johtamisessa työstäminen liitettiin myös osaksi, jo meneillään olevaa johtamisvalmennusta. Tästä johtuen konttorien esimiesten ja johtoryhmään kuuluvien esimiesten lisäksi, osa kahdeksan ryhmän esimiehistä oli johtoryhmävalmennettavia.

Jokainen arvo tuli purkaa ryhmissä väittämäksi, joka määrittää arvojen mukaista hyvää johtamista. Kukin ryhmä käsitteli kaikkia kuutta arvoa. Kaikille arvoille sai antaa maksimissaan viisi positiivisesti ohjaavaa käyttäytymiseen sidottua väittämää. (Henkilöstönkehittämisjohtaja 2009.) Keräsin vastaukset kunkin arvon osalta, yhteen laajempaan listaukseen Word-muodossa, josta kävin ensin läpi materiaalin tutkimalla sen kokonaisuudessaan. Pohdin miten tuloksia kannattaa käsitellä jatkossa. Harkinnan jälkeen päädyin siihen ratkaisuun, että järkevintä on kerätä kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan samankaltaiset vastaukset yhteen ja selvittää jääkö yksittäisiä vastauksia jäljelle, näin pystyin selvittämään oliko vastauksissa selviä samankaltaisuuksia eri ryhmien välillä.

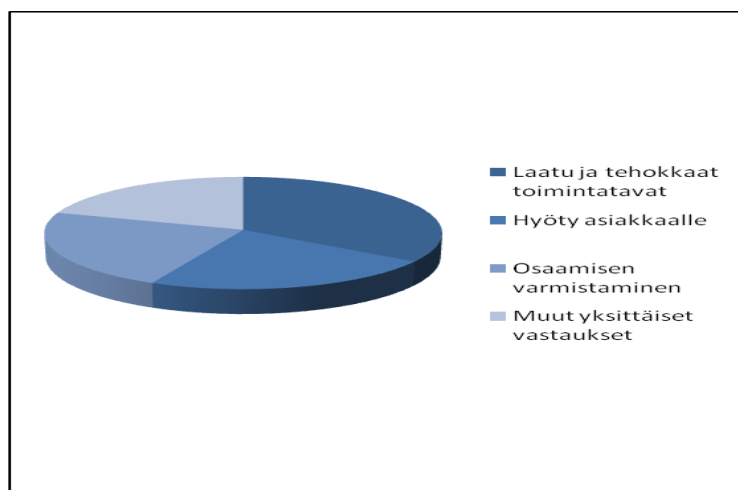
Kerättyäni yhteen kaikki vastaukset, kasasin ryhmiin samankaltaiset kommentit ja huomioin myös tuliko vastauksia kuinka paljon kultakin ryhmältä. Listauksien jälkeen oli aika ryhtyä analysoimaan varsinaisia kommentteja. Analysoin kommentteja arvo kerrallaan, samankaltaisia vastauksia toisiinsa verraten. Analysoinnissa kiinnitin eniten huomiota vastauksien ilmaisumuotoon ja niiden sisältöön. Pyrin löytämään samankaltaiset vastaukset, sekä toisistaan täysin poikkeavat ja hieman poikkeavat vastaukset. Nämä eriteltyt ja analysoidut vastaukset, sijoitin seuraavaksi määrien mukaan graafeihin ja loin johtopäätökset kullekin arvolle, jotta kokonaisuus olisi helpommin hahmotettavissa.

7 TULOKSET

Seuraavassa esitellään tutkimukseni tulokset. Tuloksissa käsitellään esimerkein listauksien vastauksia ja teemoittain viitekehyksen mukaisia piirteitä. Johtopäätöksissä tuon esille, mikä oli yhteenveto kunkin arvon tuloksista ja mihin johtopäätöksiin päädyin tulosten perusteella. Kunkin arvon alle eriteltyt listatut vastaukset, esitetään liitteenä (LIITE 2 ja LIITE 3), suosituimmat kommentit ovat ensin, lopussa vähiten esille tulleet.

7.1 Hyötyä asiakkaalle

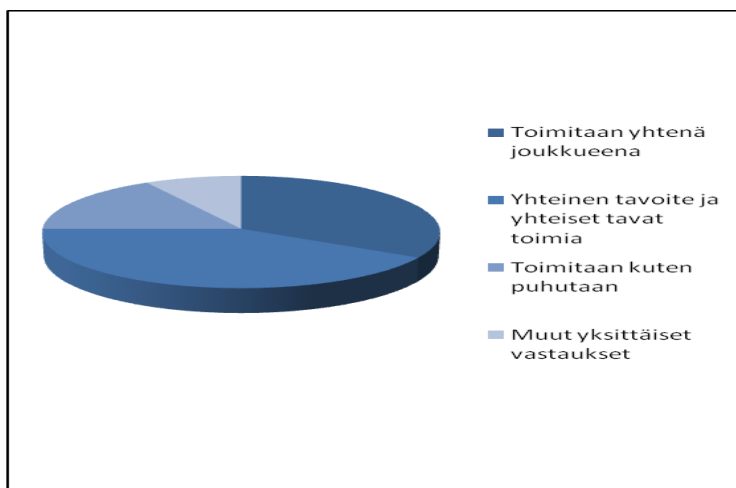
Selvästi suosituimmaksi muodostuneet tekijät ovat palveluiden laatu ja tehokkuus, joiden kautta tuodaan asiakkaalle hänen tarvitsema hyöty. Myöskään prosessien tarkastelua ja kehitystä ei pois suljeta, vaan painoarvoa asetetaan myös niin asiakaskohtaamisten kehittämiseksi kuin eri toimintojen kehittämiseksi. Asiakkaalle halutaan luoda ainutkertainen kokemus, jonka avulla hänet voidaan sitouttaa ja tehdä suunnitelmat asiakkuuden elinkaarta varten.



KUVIO 3. Hyötyä asiakkaalle

7.2 Yhtenä joukkueena

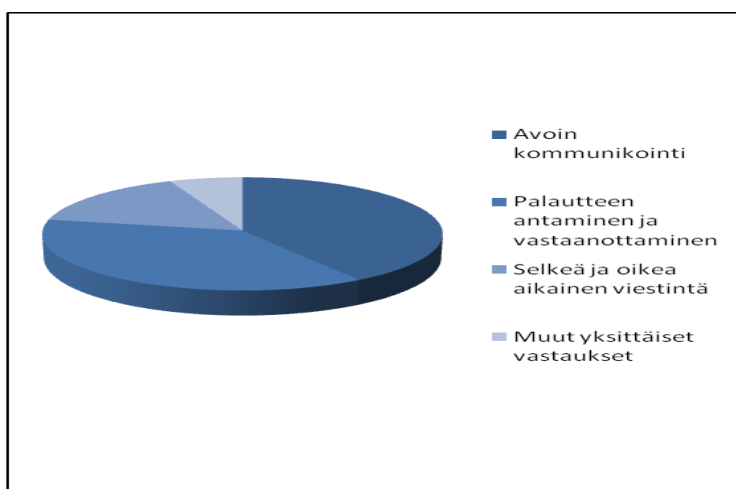
Yhtenä joukkueena toimiminen tarkoittaa yhdessä tekemistä, tiimihengen ylläpitoa, luotusta niin yksilöihin kuin yhteisöön. Työssä onnistuminen vaatii yhteiset toimintatavat, suunnan on myös oltava selkeä, jotta tiedetään mihin tähdätään. Asioista avoimesti keskusteleminen ja virheistä oppiminen on reitti onnistumisiin.



KUVIO 4. Yhtenä joukkueena

7.3 Suoraa puhetta

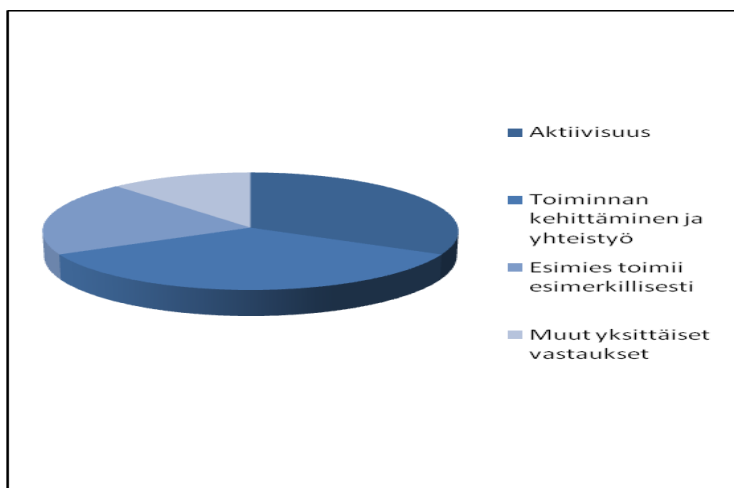
Asioista avoimesti ja rehellisesti puhuminen, on selkeä linja kommunikointiin yksiköiden ja yksilöiden välillä. Palautteella on tärkeä sija toiminnan kehittämisessä, palautteeseen tulisi suhtautua rakentavasti. Asioista saa olla erimieltä perustellusti ja pyrkiä korjaamaan epäkohtia.



KUVIO 5. Suoraa puhetta

7.4 Ylivoimaisesti aktiivisin

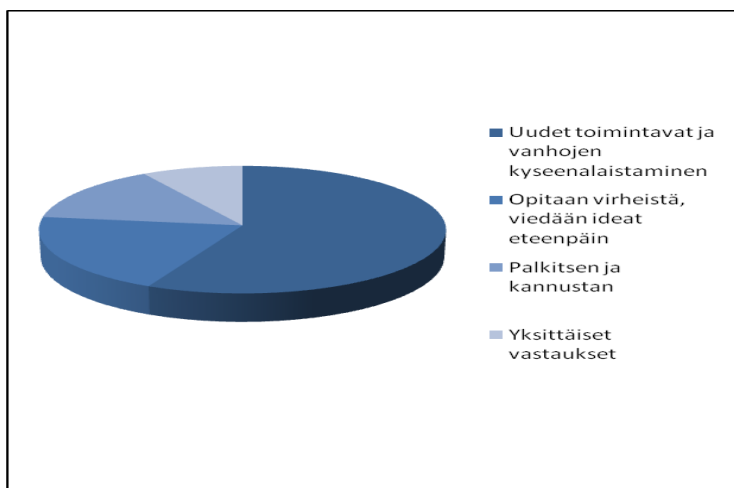
Ylivoimaisesti aktiivisin tarkoittaa aktiivista asennetta, tapoja löytää uusia ratkaisuja ja sitä, että asioihin tartutaan käytännössä. Yhteistyön tärkeys tulee myös esiin selvästi. Esimiehen esimerkillä, voidaan kehittää toimintaa ja hänen tulee olla kiinnostunut alaistensa työstä.



KUVIO 6. Ylivoimaisesti aktiivisin

7.5 Rohkeasti erilainen

Rohkeasti erilainen tarkoittaa uusien toimintatapojen etsimistä ja vanhojen kyseenalaistamista. On tärkeää rikkoa rajoja ja pyrkiä luomaan uutta, hieman epävarmemmallakin pohjalla. Virheiden ja konfliktien kautta voidaan oppia. Myös palkitseminen ja rohkaisu edes auttavat muutoksessa.

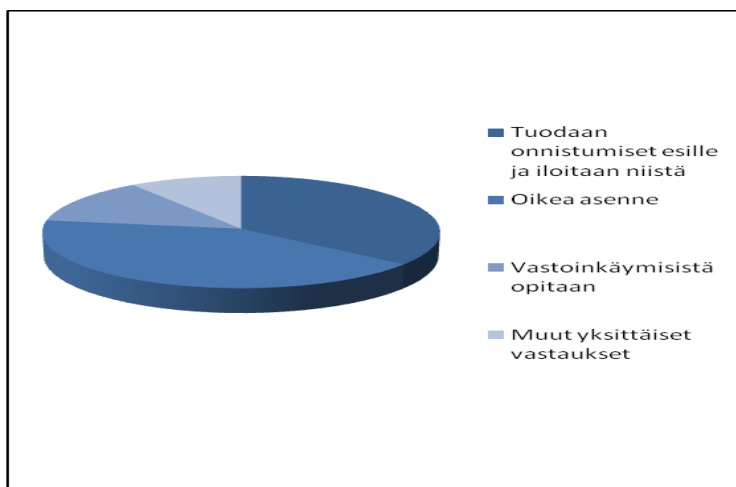


KUVIO 7 Rohkeasti erilainen

7.6 Voitontahto

Tutkitun organisaation esimiesten vastauksissa, näkyy halu onnistua ja tuoda voitot, sekä onnistumiset esille. Työntekijät nauttivat avoimesti onnistumisista ja iloitsevat niistä. Esi-
miesten mielestä on tärkeää että, he itse ja henkilöstö uskovat siihen mitä tekevät ja asen-

noituvat olemaan voittajia, tavoitteet he saavuttavat yhdessä, sekä ottavat epäonnistumisista opiksi pettymyksen sijaan.



KUVIO 8. Voitontahto

8 TULOSTEN POHDINTA

Esimiesten vastaukset noudattavat arvostettavaa hyvän liiketavan mukaista esimiestyötä, kun otetaan huomioon viitekehyksessä mainitsemani edellytykset laadukkaalle esimiestyölle. Voidaan selvästi nähdä, että arvojen kautta on pohdittu asiakkaalle tarjottavia hyötyjä, ei ainoastaan toiminnan sujuvuutta tai tuottoa. Mielipiteet ovat suoria ja selkeitä. Vastauksissa voi huomata selvän yhtenäisen linjan, monet niistä olivatkin selvästi rinnastettavissa toisiinsa. Kukin ryhmä ilmaisi vastauksensa kuitenkin omin sanoin. Useiden arvojen osalta, tuli vastauksissa selvästi esille hyöty ja laatu. Osaamisen varmistaminen on myös koettu yleisesti ottaen tärkeäksi, arvosta riippumatta. Esimiehet toivovat, niin toisiltaan, kuin työntekijöiltään avointa ja rehellistä kommunikointi asiassa kuin asiassa. Näiden tuloksien pohjalta on hyvä lähteä viemään arvotyöskentelyprosessia eteenpäin.

Muiden finanssialan toimijoiden arvojen selvittämisen jälkeen voin todeta, että tutkitun organisaation arvot ovat hyvin tyypillisiä suomalaisen finanssialan arvoja. Tätä tyypilli-

syöttä haluan selittää seuraavien esimerkkien avulla. Nordean arvoissa mainitsin asiakaslähtöisyyden, joka taas tutkitussa organisaatiossa on ilmaistu arvona ”hyötyä asiakkaalle”. Nordean arvoista löytyi myös samankaltaisuutta muiden arvojen osalta, joita oli esimerkiksi ”luomme pitkäaikaisia asiakassuhteita”, tämä taas toteutuu mielestäni tutkitun organisaation arvoissa ”ylivoimaisesti aktiivisin” arvona. Osuuspankin arvoista löytyi myös samankaltaisuutta esimerkiksi verraten Osuuspankin arvoa ”yhdessä menestyminen” tutkitun organisaation arvoon ”yhtenä joukkueena”. Näihin vertailuihin perustuen voin sanoa, että tutkitun organisaation arvot ovat varmasti kilpailukykyisiä, sillä vastaavat menestyvät finanssialan toimijat käyttävät niitä. Kun otetaan huomioon vielä se, että esimerkiksi Nordea, moninkertainen markkinajohtaja on menestynyt hyvin näihin arvoihin perustuvalla toiminnalla, uskallan väittää arvojen sopineen finanssialalle.

Seuraavassa selvitän toteutuivatko laadukkaalle liiketoiminnalle oleelliset ominaisuudet, tutkitun organisaation tuloksissa. Tuloksia on pohdiskeltu ensin teemoittain arvojen, etiikan ja arvojohtamisen näkökulmista. Johtopäätöksissä on otettu huomioon, myös arvojen pohdiskelun haastavuus. Analysoin siis arvot johtamisessa työskentelyn tuloksia, yleistä arvokeskustelua ja yritysetiikkaa vasten. Haluan tuoda esille, mitä ajatuksia vastaukset minussa herättivät.

8.1 Arvot

Arvon hyötyä asiakkaalle tuloksissa, korostui selkeästi nykypäivän liiketoiminnalle oleellinen asia eli asiakkaiden vaatima hyöty palveluista ja tuotteista. Esimiehet panostivat vastauksissa selkeästi juuri asiakkaalle muodostettavaan hyötyyn. Hyöty asiakkaalle haluttiin luoda asiakastapaamisten laadun varmistamisella ja tehokkaiden toimintapatojen hyödyntämisellä. Aito hyöty asiakkaalle muodostui kommentteista, joilla perusteltiin, että jokainen päätös mikä tehdään, on pystyttävä perustelemaan asiakashyödyllä. Hyöty asiakkaalle haluttiin varmistaa, myös oman tekemisen kautta. Selvästi tärkeänä pidettiin kommenttien perusteella omaa osaamista.

Arvon yhtenä joukkueena tuloksista, tulee mielestäni esille voimakkaimmin nykypäivän arvot, jotka ohjaavat liiketoimintaa yleisellä tasolla. Kommenteissa yleisimmäksi muodostuivat yhteiset tavoitteet ja toimintamallit. Esimiehet haluavat tavoittaa parhaimmat tulokset tasavertaisilla toimintatavoilla, eli kullekin yksilölle annetaan mahdollisuus toimia samoilla resursseilla kuin muut. Esimiehet tukevat selvästi erilaisuutta ja haluavat antaa myös persoonallisemmille yksilöille mahdollisuuden menestymiseen erilaisuudesta huolimatta. Yhdessä toimimisen positiivisiin kommentteihin, lukeutui hieno ajatus kannustamisesta, jonka rinnalla myös sanojen takana seisominen oli mielestäni arvostettava mielipide. Suomalaisille tyypillistä on sisukkuus ja periksi antamattomuus. Sen sijaan arvon yhtenä joukkueena kohdalla, odotin työntekijän näkökulmasta ajateltuna enemmän kannatusta kommentteille, jotka olivat onnistumisten palkitsemisen kannalla.

8.2 Etiikka

Arvon hyötyä asiakkaalle vastauksissa, huomasin selvää eettisyyttä ja arvostusta asiakasta kohtaan, yhdessäkään kommentissa esimiehet eivät tavoitelleet voiton tuottamista, vaan toiminnan kannalta tärkeäksi näkökulmaksi muodostuivat tehokkaat toimintatavat. Niiden avulla, myös asiakastapaamisista saadaan tehokkaita ja asiakkaan aikaa, sekä resursseja säästäviä. Arvon yhtenä joukkueena kommenteissa eettisestä näkökulmasta ajateltuna, laadukas mielipide oli tasa-arvoinen suhtautuminen ja erilaisuuden hyväksyminen.

Arvon suoraa puhetta osalta huomasin, että asioista avoimesti ja rehellisesti keskusteleminen oli hyvin voimakas mielipide. Mielestäni tämä kertoo siitä, että organisaatiossa toimitaan eettisesti ainakin kommunikoidessa. Asioista halutaan keskustella niiden oikeilla nimillä ja näin välttää monilta ristiriitatilanteilta, kun asioista annetaan palautetta rakentavasti ja ne myös otetaan vastaan rakentavasti.

Liiketoimintajohtajan mukaan, arvolta ylivoimaisesti aktiivisin odotetaan enemmän tulevaisuudessa. Mielestäni esimiesryhmien vastauksista huokui selvästi aito halu olla aktiivisin pankki suomalaisessa rahoitusmaailmassa ja ottaa toimintaan mukaan entistäkin määrätietoisempi ja ahkerampi asenne, kuitenkin asiakkaan kannalta ajateltuna eettisesti eli tuo-

den aitoa hyötyä. Vastauksissa tämä näkyy kommentein ”uuden kehittäminen ohjaa keskeisesti omaa ja tiimini toimintaa”, ”kanavoin voimavarat oikein”, ”asioihin tarttuminen, priorisointi ja esteiden poistaminen sekä ”etsin jatkuvasti uusia ja ennakkoluulottomia tapoja lähestyä asiakkaita ja tarjoan aina hyödyllisen ratkaisun. Myös hyvän esimiestyön elementti eli esimerkkinä työntekijöille toimiminen, mainitaan kommenteissa useasti.

Voiton tahto arvossa, näkyy positiivisella tavalla halu onnistua. Yritysetiikan mukaan toimiminen näkyy vastauksissa selkeästi. Kommenteissa ei ole haluttu korostaa hyvän tuloksen tavoittelua, vaan tarkoituksena on selvästi luoda ilmapiiri, jonka avulla onnistumiset ja hyvä tulos saavutetaan. Kommenteista huokuu aito halu onnistua muuan muassa näillä sanoilla, ”haluamme olla parhaita”, ”aito oma halu päästä tavoitteeseen”, ”edellyttää tavoitteita arjen toimintaan”. Halu onnistua tuli näillä sanoilla esille hyvin, ”onnistumiset rekisteröidään ja niistä kerrotaan”, ”tuon aktiivisesti kiittäen ja arvostaen esille mitä olemme saaneet aikaan”, ”keskitymme onnistumisista oppimiseen – opi voitoista”, ”iloitsemme onnistumisista – juhli voittoja”. Näiden pohjalta huomaa, että halu onnistua ei ole ainoastaan esimiesten oman työn perusta, vaan onnistumisista halutaan kiittää työntekijöitä. On arvostettavaa huomata, että esimiehet ovat valmiita antamaan onnistumisista kiitosta työntekijöilleen, jotka varsinaisen työn kuitenkin käytännössä tekevät. Myöskään onnistumisista kertominen ei tunnu olevan johtamistyölle haaste, päinvastoin vastauksista käy ilmi, että voitot ja onnistumiset tulee näyttää muille avoimesti.

8.3 Arvojohtaminen ja laadukas esimiestyö

Arvon yhtenä joukkueena kommenteista kävi ilmi arvojohtamisenpiirteet. Kommenteissa oli mainittu usein ”Me – henki” ja tiiminä yhdessä tekeminen. Tämä kertoi siitä, että esimiehet arvostavat tiimityöskentelyä ja haluavat toimia yhdessä työntekijöidensä kanssa saavuttaakseen halutut tulokset. Myös eettisestä näkökulmasta ajateltuna, laadukas kommentti oli tasa-arvoinen suhtautuminen ja erilaisuuden hyväksyminen.

Arvo suoraa puhetta oli käsitelty vastaajaryhmissä hyvin samanlaisin kommenttein. Tämän arvon kohdalla, vastauksissa voitiin huomata selkeä yhdenmukaisuus. Vastaukset olivat eri ryhmien osalta hyvin samankaltaisia. Tästä voitiin päätellä, että esimiehille on selvää miten suoraa puhetta arvon- tulee toteutua käytännössä. Näitä samankaltaisia kommentteja olivat muun muassa, kerrotaan asiat avoimesti ja rehellisesti, puhun totta ja uskon sanomaani. Laadukkaan esimiestyön perusedellytykset, joista kerroin luvussa ”mitä on hyvä esimiestyö ja johtaminen” tulevat tässä hyvin esiin. Tämä viittaa siihen, että hyvän esimiestyön tavoin myös tutkitussa organisaatiossa esimiehet pystyvät ottamaan vastaan palautetta ja antamaan sitä.

Esimiehet kommenttoivat vastauksissa, että haluavat olla esimerkki omalle tiimilleen ja tässä kommenttien ryhmässä myös aito kiinnostus alaisten työtä kohtaan koettiin tärkeäksi. Näiden vastauksissa esille tulleiden kommenttien pohjalta, on mielestäni hyvä lähteä kehittämään esimiestyötä eteenpäin. Esimiehen aitoa halua ja kiinnostus omaa työtä ja sen tuloksia kohtaan, johtaa varmasti pitkälle. Kun päällimmäisenä mielessä pidetään aktiivinen ote toimintaan, myös tulokset migraation haasteiden jälkeen saadaan varmasti entistä hienommin nousuun.

Arvon rohkeasti erilainen mukainen toiminta, on tullut kokemukseni myötä, jo joillakin tavoin esille esimiestyössä. Muun muassa tiimityö on ollut vahvassa kasvussa ja on laajasti käytetty työskentelymuoto. Esimiehillä on vastauksien mukaan, selvä halu muista erottumiseen. Markkinatilanne asettaa tällä hetkellä omat haasteensa, sillä vanhojen asiakkaille tuttujen tapojen mukaan toimiminen taantuman aikana on järkevää. Rohkeasti erilainen, tulee esimiestyössä näkymään seuraavanlaisten kommenttien perusteella kuin, ”emme tyydy itsestään selviin ratkaisuihin”, ”uudistamme pankkikulttuurin ja ajattelumallin”, ”kannustamme uusiin aluevaltauksiin epäonnistumisenkin uhalla” ja ”kannustamme uusien ideoiden esille tulemiseen”. Näiden kommenttien mukaan, esimiehet ovat valmiita ottamaan selviä riskejä, joilla tavoitellaan johtamistyöhön aivan uutta näkökulmaa. Finanssiala on ollut pitkään perinteiden mukaan toiminutta, joten toivonkin että voimme jatkossa erottua muista selvästi.

8.4 Tulosten ja datan uskottavuus

Tutkimukseni otoskoko oli tutkitussa organisaatiossa varsin suuri. Tutkimuskysymykseen oli vastaamassa kahdeksan ryhmää. Otoskoko oli mielestäni varsin sopiva tutkimukselle, pienempi vastaajamäärä ei olisi välttämättä antanut uskottavaa kokonaiskuvaa ja yleistä mielipidettä, siitä miten arvojen tulisi esimiestyössä toteutua. Mielestäni on tärkeää, että tutkimukseen osallistui suuri määrä esimiehiä, näin oli löydettävissä mahdollisimman laaja näkemys erilaisista mielipiteistä ja pystyin huomaamaan yhtenevät mielipiteet helposti.

Otoskoko oli mielestäni tutkimukselle sopiva, sen sijaan tehdessäni tutkimusta aloin epäillä ryhmien koon sopivuutta tutkimukselle. Koska esimiehiä oli noin 160 yhteensä, heidät oli sijoitettava useisiin ryhmiin, mutta oliko ryhmien määrä eli kahdeksan kappaletta sopiva? Kun ottaa huomioon ryhmien koon, joka oli noin 20 esimestä, heräsi mieleeni kysymys onko todella kaikkien vastaajien mielipiteet tullut esille. Ryhmätyöskentely sinänsä on varsin haastavaa, monesti olen oman kokemukseni kautta huomannut, että pienemmissäkin ryhmissä, eivät kaikkien osallisten äänet välttämättä pääse esille luonne ja käytös eroavaisuuksien takia, kaikki eivät uskalla tuoda esille mielipiteitään, varsinkaan haastavassa ympäristössä.

Toisaalta kun otetaan huomioon se, että kohderyhmänä on kuitenkin ollut kokeneet esimiehet, joiden tulisi hallita tämän kaltaiset tilanteet, voin uskoa ryhmätyöntilanteen olleen varsin aktiivinen ja kaikki osalliset huomioon ottava. Riippumatta esimiesten ammattitaidosta on kuitenkin mahdollista, että näin suurien ryhmien ryhmätyöskentelyssä osa esimiehistä on jäänyt taka-alalle, joten pohdin edelleen mukailevatko ryhmien vastaukset kokonaisvaltaisesti tutkitun organisaation esimiesten yleistä mielipidettä.

8.5 Kommentit

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet vastasivat ryhmissä tutkimuskysymykseen. Mielestäni suurin osa vastauksista kytkeytyi hyvin toisiinsa. Saatoin heti huomata, että vastauksissa on yhtenäinen linja eli työryhmien vastaukset olivat todella samankaltaisia. Saman-

kaltaisuus näkyi vastauksissa esimerkiksi kommenttien sisällöissä, asia oli sama mutta ilmaisutapa hieman erilainen, myös lauserakenteet poikkesivat. Samankaltaisuudesta esimerkiksi voidaan ottaa arvon rohkeasti erilainen kaksi vastausta, jotka olivat ”Etsii aktiivisesti uusia toimintatapoja” ja ”luo uusia toimintamalleja”. Samankaltaisuus säilyi läpi kaikkien kommenttien, kunkin arvon kohdalla.

Samankaltaisuudelle näkyi kuitenkin vastauksissa olevan myös vastakohtansa. Osalle arvoista oli selvästi luotu nopeasti ja helposti kommentti. Esimerkiksi rohkeasti erilainen ilmaistiin kommentilla ”aitous”. Koska vastaus on lyhyt ja ytimekäs päättelen, että asia on ollut helppo mieltää ja ymmärtää esimiesten keskuudessa. Joissakin vastauksissa kommenttien löytäminen on ollut selvästi vaikeampaa, sillä kommentit olivat pitkiä ja niissä oli selitetty pitkästi sitä mitä haluttiin sanoa. Tästä esimerkkinä voidaan pitää kommenttia ”rohkeutta saada myyjä tunnistamaan ominaisuutensa ja miten ne liittyvät työhön”. Mielestäni näiden asioiden perusteella voidaan todeta, joidenkin arvojen olevan helpommin mielletäviä kuin toiset.

Määrällisesti vastauksia annettiin arvojen mukaan, noin 35 kappaletta per arvo. Kunkin arvon vastauksissa, vastaukset jakaantuivat lähestulkoon poikkeuksetta kolmeen teemaan. Esimerkiksi arvon suoraa puhetta samankaltaisia vastauksia esiintyi teemoittain. Teemoja oli muun muassa avoimesti keskusteleminen, toinen teema oli palaute ja kolmas taas positiivisesti keskusteleminen. Samankaltaisia teemoja löytyi useita.

Vastaukset annettiin vapaamuotoisesti muutamilla sanoilla, tai lyhyellä lauseella ilmaisten. Hyviä esimerkkejä tästä oli lyhyemmät vastaukset, kuten ”luo uusia toimintamalleja” ja ”kannustaa ajattelemaan”. Osa ryhmien vastauksista oli ilmaistu hieman pidemmällä tavalla lauseena, kuten ”rohkeutta saada myyjä tunnistamaan ominaisuutensa ja miten ne liittyvät työhön”. Vastausten käsittelyn teki haastavaksi, niiden vapaamuotoisuus. Koska kukin ryhmä ilmaisi mielipiteensä omalla tyylillään, piti vastauksia todella lukea useaan otteeseen ja pohtia tarkkaan niiden sisältöä, sekä sanomaa. Kunkin arvon osalta vastauksia saatiin riittävästi ja niiden sisältö oli mielestäni laadukas. Ryhmät olivat selvästi miettineet tarkkaan, mitä kullakin kommentilla halutaan ilmaista.

9 OPINNÄYTETYÖN ARVIOINTI

Aluejohtaja määritteli, että arvot johtamisessa projektilta odotettiin yhteneväistä näkemystä siitä, mitä kukin arvo käytännössä tarkoittaa johtamisessa. Työskentelyltä odotettiin myös sitä, että arvot nousevat uudesta näkökulmasta esimiesten ja työyhteisön puheenaiheeksi. Mielestäni, työskentelyssä saatiin tuotua hyvin esille uusia huomattavasti rohkeitakin ajatuksia johtamiseen.

Henkilöstön kehittämisjohtajan mukaan, arvojen toteutumisen arviointi oli yksiköissä kiinnostava harjoite, jota toistetaan jatkossa. Toimeksiantaja oli tyytyväinen, tuloksista oli selvästi löydettävissä yhdensuuntaista ajattelua. Toimeksiantajan mielestä, arvot ovat juurtuneet hyvin organisaation kulttuuriin. Arvot ovat niin osuvia, että ne koskevat kaikkia organisaatiossa työskenteleviä. Tutkimukseni tulokset avattiin henkilöstön kehittämisyksikön tapaamisessa, johon itse osallistuin puhelimitse. Aikataulu piti tutkimuksen toteutuksessa hyvin, alkuperäisen toimeksiantajan toiveen mukaan, sain työn valmiiksi määräaikaan mennessä. Jatkossa tuloksia on tarkoitus hyödyntää, arvotyöskentelyprosessin loppuun viemisessä. Tulokset hyväksytetään johtoryhmässä, lanseerataan ylimmän- ja keskijohdon yhteisessä strategiapäivässä, ohjaamaan johtamiskulttuuria. Jatkossa on tarkoitus mitata esimiestyötä näkökulmasta ”toimiiko esimies sovittujen arvojen mukaan”, sekä myös jatkaa johtamistyön seurantaan, tullaan varmasti ylläpitämään aktiivisesti. (Liiketoiminta-johtaja 2009.)

Arvot johtamisessa projekti jatkuu, käyttämällä arvot johtamisessa kuvauksia johtamisen kehittämisen välineenä. Tutkimukseni tuloksia, on jo käytetty arvoprojektin seuraavassa vaiheessa, jossa esimiestyölle lähdetään määrittelemään vielä tarkempia raameja. Voin siis todeta, että tutkimukseni oli hyödyllinen ja tulokset puhuvat jo nyt puolestaan. Tutkittu organisaatio on luonut tehdyille tutkimukselle seuraavan vaiheen, joka osoittaa sen, että tutkimusta selvästi tarvittiin, oikeiden mielipiteiden esille tuomiseksi. Tutkitussa organisaatiossa toivotaan myös, että arvojen toteutumisen arviointia jatketaan työyhteisön ja esi-

miesten johtamisen laadun arvioinnissa. Myös arvojen näkyminen toiminnassa, on jatkossakin tärkeää. Henkilöstön kehittämisjohtaja totesi, että arvojen tulisi näkyä asiakkaalle ja ohjata sisäistä yhteistyötä (Henkilöstönkehittämisjohtaja 2009).

Henkilökohtaisesti koen, että tutkimus onnistui hyvin. Alussa varsin haasteelliselta tuntui se, että aloin tutkia itselleni hiukan tuntematonta aihealuetta. Viitekehyksen rakentaminen toi kuitenkin hyvin mieleen, jo aikaisemmin opitut asiat arvojohtamisesta ja tutkimuksen tekemisestä. Tutkimuksen tekemisen haasteellisin kohta oli aloitus, koska alussa en vielä tiennyt mitä toimeksiantaja minulta odotti. Toimeksiantaja osasi kuitenkin kertoa erittäin selkeästi mitä asioita minun haluttiin selvittävän, joten tein ratkaisuni toimeksiantajan toivoiden pohjalta. Tutkimuksen tekoa varten sain varsin vapaat kädet, toisinaan se tuotti hankaluuksia, koska oli vaikea määrittää miten esimerkiksi kahdeksan ryhmän vastauksia kannattaa tulkita ja olin epävarma siitä teenkö tutkimusta toimeksiantajani toivomalla tavalla. Eniten mieltäni painoi se, että halusin tehdä laadukkaan työn, josta on selvää hyötyä toimeksiantajalle, mietin miten saavutan tavoitteeni? Mitä pidemmälle tutkimus eteni, sitä paremmin varmistuin toimeksiantajan toivomuksista ja tutkimuksen tavoitteesta. Tutkimuksen tulokset ovat mielestäni oikeilla keinoilla löydettyjä ja luotettavia.

Toimeksiantona tehty opinnäytetyö oli todella opettavainen kokemus. Opin kommunikoidaan erilaisten johtoihmisten kanssa. Mielestäni jännittävin kokemus oli tavata johtajia ja haastatella heitä tutkimukseen liittyen. Koska toimeksiantaja oli työnantajani, halusin vaikuttaa asiantuntevalta. Aluejohtajan tapaaminen oli hieno kokemus, sain tavata henkilön, jolla on aitoa vaikutusvaltaa tutkimiini asioihin.

Opinnäytetyöprosessi opetti minua paljon myös itsestäni. Opin miten erilaisia tutkimusmenetelmiä voi hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä ja mitkä asiat tuovat minulle haasteita persoonana. Opin pitkäjänteisemmäksi, jota tarvitaan etenkin johtamistyössä, joka on tulevaisuuden tavoitteeni työuralla. Opinnäytetyöprosessissa opin analysoimaan ja pohtimaan syvällisemmin ongelmia. Jouduin pohtimaan useasti miten aineistoa kannattaa käsitellä, muutamien kokeilujen kautta löysin sopivat ratkaisut muun muassa aineiston analysointiin teemoja vasten. Kaiken kaikkiaan, opinnäytetyön tekeminen oli hieno kokemus.

Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin, uudistettu painos, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, PS- kustannus.

Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. WSOY yritysulkaisut.

Aktia. Tietoa konsernista, visio ja missio, arvot.

[Http://www.aktia.com/fi/konsernitieto/csr.shtml](http://www.aktia.com/fi/konsernitieto/csr.shtml). Luettu 11.8.2009.

Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö, työsopimuslaki 26.1.2001/55. Luvut 2- 17.

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055). Luettu 24.9.2009.

Handelsbanken. Tietoa pankista 2009.

[Http://handelsbanken.fi/shb/inet/istartfi.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=&navid=HandelsbankenFi&sa=/Shb/Inet/ICentFi.nsf/Default/q52216F7066948A34C22570F90031D86D](http://handelsbanken.fi/shb/inet/istartfi.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=&navid=HandelsbankenFi&sa=/Shb/Inet/ICentFi.nsf/Default/q52216F7066948A34C22570F90031D86D).

Luettu 11.8.2009.

Henkilöstönkehittämisjohtaja, 2009. Arvot johtamisessa-projektin toteutus. Haastattelu 1.6.2009.

Junnola, Reijo & Juuti, Pauli 1993. Arvot ja Johtaminen, JTO-tutkimuksia sarja 7, Tammer- Paino Oy.

Järvinen, Pekka 1999. Esimiestyö ongelmatilanteissa, WSOY.

Kanniainen, Vesa & Sintonen, Matti 2003. Etiikka & Talous, WSOY.

Kauppinen, Tero J 2002. Arvojohtaminen, Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Otava, Helsinki.

Liiketoimintajohtaja, 2009. Arvot johtamisessa- projektin toteutus. Haastattelu 1.7.2009.

Nordean tehtävä, visio ja arvot, 2009.

[Http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Tehtävä+visio+ja+arvot/59652.html](http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Tehtävä+visio+ja+arvot/59652.html). Luettu 11.8.2009.

OP-Pohjola-ryhmän perustehtävä, arvot, päämäärä ja asiakaslupaus, 2009.

[Https://www.op.fi/op?cid=151012420&srcpl=3](https://www.op.fi/op?cid=151012420&srcpl=3). Luettu 11.8.2009.

Paarma, Jukka 2003. Yksilön ja yhteisöjen arvojen merkitys, vaikutus ja vaaliminen, Esi-
telmä Turun kauppakorkeakoulun Moniarvoisuus johtamisessa-seminaarissa.

[Http://www.ev1.fi/arkkipiispa/tkkk10042003.html](http://www.ev1.fi/arkkipiispa/tkkk10042003.html). Luettu 4.7.2009

Siltala, Heikki. Arvojohtaminen. EVTEK-ammattikorkeakoulu, luentomateriaali. Vantaa.

Suomen Standardisoimisliitto SFS, standardit. [Http://www.sfs.fi/iso9000/](http://www.sfs.fi/iso9000/). Luettu 27.10.2009.

Tapiolan arvot 2009.

[Http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiola_yrityksena/Toiminta_ajatus_ja_arvot/Tapiolan+arvot/etusivu.htm](http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiola_yrityksena/Toiminta_ajatus_ja_arvot/Tapiolan+arvot/etusivu.htm). Luettu 11.8.2009.

.

TNS Gallup tietoa yrityksestä 2009. [Http://www.tns-gallup.fi/tns-suomessa](http://www.tns-gallup.fi/tns-suomessa). Luettu 15.11.2009.

TNS Gallup yhteiskunnalliset tutkimukset 2009. [Http://www.tns-gallup.fi/yhteiskunnalliset-tutkimukset](http://www.tns-gallup.fi/yhteiskunnalliset-tutkimukset). Luettu 15.11.2009.

Viitanen, Marja 2009. Tuloksellinen esimiestyö. Luentomateriaali. Metropolia ammatti-
korkeakoulu, Vantaa.

